

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A COMPREENSÃO E A PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO
INTEGRADA DE MARKETING EM PORTUGAL POR
CLIENTES E AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

MARTA SOFIA VILA MOURA CORREIA

OUTUBRO - 2016

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A COMPREENSÃO E A PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO
INTEGRADA DE MARKETING EM PORTUGAL POR
CLIENTES E AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE**

MARTA SOFIA VILA MOURA CORREIA

ORIENTAÇÃO:

MESTRE PATRÍCIA NUNES TAVARES

MESTRE SANDRA MIRANDA DE OLIVEIRA

OUTUBRO - 2016

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial,

Às Professoras Patrícia Tavares e Sandra Oliveira, por todo o conhecimento, dedicação e rigor conferidos em prole da realização desta dissertação de mestrado;

Aos meus Pais, pela amizade, preocupação e motivação sem fim;

Aos meus Irmãos, por me dizerem mil e uma vezes “mana, já falta pouco”;

Aos meus Avós, por me proporcionarem estes dois anos de aprendizagem;

A toda a Família, por ser a base de tudo;

Ao João, pelo apoio, carinho e esperança no futuro;

À Mariana, a minha melhor amiga, por ter orgulho em mim;

Aos Amigos de sempre, pela compreensão perante as inúmeras ausências;

À BBDO, por saber desafiar-me a ser melhor profissional todos os dias;

Aos Colegas de trabalho e igualmente Amigos, por me fazerem rir constantemente;

Aos Colegas de Mestrado, por tantos desabafos partilhados;

A todos os Anunciantes e Agências de Publicidade, pelo interesse e disponibilidade em participarem nesta investigação;

A todos os Docentes do Mestrado em Marketing do ISEG, que me ofereceram as bases necessárias para a realização desta investigação;

A todos Vós, que sempre acreditaram em mim.

Por Tudo.

Para Sempre.

RESUMO

O aumento da fragmentação dos media e dos consumidores criou a necessidade de uma nova abordagem de comunicação de marketing, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM), capaz de garantir uma gestão centralizada e uma consistência das mensagens corporativas dirigidas a diferentes públicos (McArthur e Griffin, 1997; Semenik, 2002; Smith, 2002; citado por Gurau, 2008). Com efeito, se os Clientes estão a procurar abordagens integradas de comunicação – para solucionar problemas de comunicação –, as Agências de Publicidade estão a diversificar, a expandir e a integrar os seus serviços promocionais (Kitchen, Schultz, Kim, Han e Li, 2004). Neste sentido, compreender a forma como ambas as partes percecionam a CIM é essencial para as ajudar «a resolver problemas de coordenação, a reduzir silos de comunicação de marketing e a melhorar a eficiência organizacional» (Kerr e Drennan, 2010, p.7).

Partindo deste prisma, esta investigação tem como objetivo geral averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade – no contexto português – percecionam a CIM.

Com o intuito de responder a este objetivo, foi realizada uma investigação de natureza descritiva e do tipo quantitativo, tendo por base o inquérito por questionário (*online*) enquanto instrumento de recolha de dados, aplicado a uma amostra não probabilística, por conveniência, de 50 inquiridos (15 profissionais de Clientes e 35 profissionais de Agências de Publicidade).

Os resultados permitiram concluir que, de forma geral, existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade – no contexto português – percecionam a CIM, principalmente ao nível dos seus benefícios e das suas barreiras.

Dito isto, acredita-se que um olhar atento às diferenças de perceções existentes sobre a CIM será o ponto de partida para uma melhor comunicação e coordenação entre Clientes e Agências de Publicidade, em Portugal.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing, Perceções sobre a CIM, Profissionais de Publicidade, Agência de Publicidade, Cliente.

ABSTRACT

The increasing fragmentation among the media and the consumers led to the necessity of a new approach in marketing communication, the Integrated Marketing Communication (IMC), capable of guaranteeing a centralized management and the consistency of corporative messages addressed to different public (McArthur and Griffin, 1997; Semenik, 2002; Smith, 2002; as cited by Gurau, 2008). In fact, if the Clients are seeking new integrated communication approaches – in order to solve communication problems –, the Advertising Agencies are diversifying, expanding and integrating their promotional services (Kitchen, Schultz, Kim, Han and Li, 2004). Therefore, comprehending the view of both parts on the IMC perception is vital to help them «resolve coordination problems, reduce marketing communication silos and improve organizational efficiency » (Kerr and Drennan, 2010, p.7).

Taking that as a starting point, this research has the general objective to ascertain if there are any differences regarding the way Clients and Advertising Agencies perceive the IMC, in the Portuguese context.

To accomplish the goal stated, it has been conducted an investigation of descriptive nature and quantitative type, based on a survey by questionnaire (*online*) as a data collection tool, with a non-probabilistic convenience sample, of 50 respondents (15 professionals from the client side and 35 professionals from the advertising agencies side).

Results showed that, in general, there are differences regarding the perceptions of IMC between Clients and Advertising Agencies, in the portuguese context, particularly regarding IMC benefits and barriers.

That being said, a closer look over the differences in the existing perceptions of the MCI is believed to be the starting point for a better communication and coordination among clients and advertising agencies in Portugal.

Keywords: Integrated Marketing Communication, IMC Perceptions, Advertising Practitioners, Advertising Agency, Client.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE ANEXOS	vii
GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS	vii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Problemática, objetivo e problema de investigação	1
1.2. Motivação	2
1.3. Relevância da problemática.....	2
1.4. Contributos esperados.....	3
1.5. Estrutura da dissertação	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Definição do conceito de Comunicação integrada de Marketing	3
2.2. Benefícios e barreiras inerentes à CIM	5
2.3. Coesão entre Cliente e Agência de Publicidade numa estratégia de CIM.....	6
2.3.1. Definição dos conceitos “Cliente” e “Agência de Publicidade”	6
2.3.2. Interesse pela CIM.....	7
2.3.3. Perceções sobre a CIM	8
2.3.4. Conclusões.....	13
3. MODELO CONCEPTUAL, OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	14
3.1. Modelo conceptual de investigação	14
3.2. Objetivos de investigação	15
3.3. Questões de investigação	15
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	16
4.1. Filosofia de pesquisa.....	16
4.2. Natureza, tipo e estratégia de pesquisa	16
4.3. Seleção da amostra.....	16
4.4. Instrumento de recolha de dados.....	17
4.5. Análise empírica de dados	19
5. ANÁLISE EMPÍRICA DE DADOS	19
5.1. Tratamento preliminar de dados	19
5.1.1. Amostra de Clientes	19
5.1.2. Amostra de Agências de Publicidade	20
5.2. Caracterização da amostra	20
5.2.1. Amostra de Clientes	20
5.2.2. Amostra de Agências de Publicidade	21
5.3. Apresentação de resultados	22
5.3.1. Perceções ao nível do conceito de CIM.....	22
5.3.2. Perceções ao nível do desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM.....	22
5.3.3. Perceções ao nível dos benefícios inerentes à CIM	27
5.3.4. Perceções ao nível das barreiras inerentes à CIM.....	28
5.3.5. Perceções ao nível do futuro da CIM	28
5.3.6. Questões finais	28
5.4. Discussão de resultados.....	29
5.4.1. Perceções ao nível do conceito de CIM.....	29
5.4.2. Perceções ao nível do desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM.....	30
5.4.3. Perceções ao nível dos benefícios inerentes à CIM	31

5.4.4. Percepções ao nível das barreiras inerentes à CIM.....	32
5.4.5. Percepções ao nível do futuro da CIM	32
6. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA	33
6.1. Conclusões	33
6.2. Contributos teóricos e implicações para a gestão	34
6.3. Limitações da investigação	35
6.4. Sugestões de investigação futura	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Benefícios e barreiras inerentes à CIM.....	5
Tabela 2 - Repartição ideal do <i>budget</i> de comunicação do Cliente pelas diferentes ferramentas de comunicação de marketing, em 2015	24
Tabela 3 - Grau de importância atribuído às diferentes ferramentas de comunicação de marketing no desenvolvimento de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing	25
Tabela 4 - Grau de importância atribuído a um conjunto de fatores no desenvolvimento de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing bem sucedida	26
Tabela 5 - Informações demográficas dos inquiridos	49
Tabela 6 - Informações complementares dos inquiridos (Clientes).....	49
Tabela 7 - Informações complementares dos inquiridos (AP)	49
Tabela 8 - Definição do conceito de Comunicação Integrada de Marketing.....	50
Tabela 9 - Grau de concordância com um conjunto de declarações relativas à definição do conceito de Comunicação Integrada de Marketing	50
Tabela 10 - Solicitação de campanhas de Comunicação Integrada de Marketing a prestadores de serviços externos em 2015, por parte dos Clientes / Prestação de campanhas de Comunicação Integrada de Marketing a Clientes em 2015, por parte das Agências de Publicidade	50
Tabela 11 - Controlo atual do desenvolvimento e implementação da estratégia de Comunicação Integrada de Marketing	51
Tabela 12 - Controlo ideal do desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing	51
Tabela 13 - Repartição do <i>budget</i> de comunicação do Cliente pelas diferentes ferramentas de comunicação de marketing, em 2015	51
Tabela 14 - Ferramentas de comunicação de marketing realizadas internamente, externamente e internamente e externamente	52
Tabela 15 - Nível de integração existente entre as diferentes ferramentas de comunicação de marketing nos serviços prestados pelas Agências de Publicidade.....	52
Tabela 16 - Grau de dificuldade atribuído a um conjunto de aspetos no desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing.....	53
Tabela 17 - Avaliação de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing.....	53
Tabela 18 - Responsabilidade atual da avaliação de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing	53
Tabela 19 - Responsabilidade ideal da avaliação de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing	54
Tabela 20 - Métricas utilizadas para avaliar uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing	54

Tabela 21 - Grau de concordância com um conjunto de declarações relativas aos benefícios inerentes à Comunicação Integrada de Marketing	55
Tabela 22 - Grau de concordância com um conjunto de declarações relativas às barreiras inerentes à Comunicação Integrada de Marketing	55
Tabela 23 - Grau de concordância com um conjunto de declarações relativas ao futuro da Comunicação Integrada de Marketing	56
Tabela 24 - Fatores de sucesso inerentes a um programa de Comunicação Integrada de Marketing	56
Tabela 25 - Campanhas de Comunicação Integrada de Marketing de sucesso mais recordadas em 2015	56
Tabela 26 - Fatores explicativos do sucesso da primeira campanha de Comunicação Integrada de Marketing referida.....	57
Tabela 27 - Fatores explicativos do sucesso da segunda campanha de Comunicação Integrada de Marketing referida.....	57
Tabela 28 - Fatores que definem um bom relacionamento entre Cliente e Agência de Publicidade	57

LISTA DE FIGURAS

Figura I - Modelo conceptual	14
------------------------------------	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Definições de CIM (1989 - 2012)	40
Anexo B - Questionário modelo aplicado aos inquiridos	42
Anexo C - Caracterização da amostra	49
Anexo D - Questões para averiguar as perceções dos inquiridos ao nível do conceito de Comunicação Integrada de Marketing	50
Anexo E - Questões para averiguar as perceções dos inquiridos ao nível do desenvolvimento, implementação e avaliação da Comunicação Integrada de Marketing	50
Anexo F - Questões para averiguar as perceções dos inquiridos ao nível dos benefícios inerentes à Comunicação Integrada de Marketing	55
Anexo G - Questões para averiguar as perceções dos inquiridos ao nível das barreiras inerentes à Comunicação Integrada de Marketing	55
Anexo H - Questões para averiguar as perceções dos inquiridos ao nível do futuro da Comunicação Integrada de Marketing	56
Anexo I - Questões finais.....	56

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

AAAA – American Association of Advertising Agencies
 AMA – American Marketing Association
 AP – Agência/s de Publicidade
 APAN – Associação Portuguesa de Anunciantes
 APAP – Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação
 CIM – Comunicação Integrada de Marketing
 RP – Relações Públicas

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo está organizado em 5 secções: (1) Problemática, objetivo e problema de investigação; (2) Motivação; (3) Relevância da problemática; (4) Contributos esperados; e, (5) Estrutura da dissertação.

1.1. Problemática, objetivo e problema de investigação

Esta dissertação insere-se na área do Marketing, mais concretamente numa sub-área denominada por Comunicação Integrada de Marketing (CIM). A CIM é definida como a «coordenação e integração de todas as ferramentas, áreas e fontes de comunicação de marketing, dentro de uma empresa, num programa coerente, que maximiza o impacto sobre os consumidores e outros públicos, a um custo mínimo» (Clow e Baack, 2012, p. 14).

Em termos teóricos, esta dissertação incide em 3 principais aspetos: (1) Definição do conceito de CIM; (2) Benefícios e barreiras inerentes à CIM; e, (3) Coesão entre Cliente e Agência de Publicidade numa estratégia de CIM. Em termos práticos, esta investigação recai no âmbito da problemática das perceções sobre a CIM por Clientes e Agências de Publicidade, no contexto português. Para o efeito, este estudo foi dirigido a duas populações alvo distintas: por um lado, aos Anunciantes associados da Associação Portuguesa de Anunciantes (APAN); por outro lado, às Agências de Publicidade associadas da Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação (APAP).

O objetivo geral desta investigação consiste em averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade – no contexto português – percecionam a CIM, formulando-se como problema de investigação o seguinte: «Existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade – no contexto português – percecionam a CIM?».

1.2. Motivação

Sobre os motivos que justificam a escolha do estudo das percepções sobre a CIM de Clientes e Agências de Publicidade (AP) – no contexto português – enquanto tema desta dissertação, estes dividem-se em pessoais e académicos.

Relativamente aos motivos pessoais, o facto de a investigadora ser *Community Manager* na Agência de Publicidade BBDO Portugal, com funções ligadas à elaboração de planos de comunicação de *Social Media* para diferentes marcas – alinhados com os seus planos de comunicação *offline* –, vem alimentando um fascínio por este tema e um acesso privilegiado à informação.

Em relação aos motivos académicos, existem alguns factos observados na revisão de literatura desta dissertação que tornam a escolha deste tema aliciante. Em primeiro lugar, o facto de a maioria dos estudos existentes acerca das percepções sobre a CIM incidirem mais na comparação entre AP e outras agências de comunicação, como por exemplo, agências de Relações Públicas (RP), e menos na comparação entre Clientes e AP (os poucos que existem revelam conclusões díspares entre si). Em segundo lugar, a inexistência de um quadro teórico-empírico na literatura que reflita a existência ou não de diferenças relativamente à forma como Clientes e AP – no contexto português – percecionam a CIM.

1.3. Relevância da problemática

No que diz respeito à relevância potencial que a problemática das percepções sobre a CIM de Clientes e AP – no contexto português – poderá assumir na atualidade, considera-se que seja bastante elevada para dois grupos de profissionais distintos: os profissionais de marketing e os profissionais de publicidade. Se é verdade que os profissionais de marketing estão a procurar soluções integradas de comunicação, também é verdade que os profissionais de publicidade estão a diversificar, a expandir e a integrar os seus serviços promocionais (Kitchen, Schultz, Kim, Han e Li, 2014). Neste sentido, compreender a forma como ambas as partes percecionam a CIM pode ajudá-las «a resolver problemas de coordenação, a reduzir silos de comunicação de marketing e a melhorar a eficiência organizacional» (Kerr e Drennan, 2010, p.7).

1.4. Contributos esperados

Esta dissertação pretende retratar a forma como Clientes e AP – no contexto português – percecionam a CIM ao nível do seu conceito, do seu desenvolvimento, implementação e avaliação, dos seus benefícios, das suas barreiras e do seu futuro, enriquecendo assim o conhecimento existente acerca das perceções sobre a CIM por Clientes e AP.

Esta investigação procura também chamar a atenção da gestão de marketing e de publicidade para a existência de algumas diferenças relativamente à forma como Clientes e AP – no contexto português – percecionam a CIM, principalmente ao nível dos seus benefícios e das suas barreiras.

Consequentemente espera-se contribuir para que os Clientes e as AP em Portugal estejam mais atentos e cientes relativamente à forma como ambas as partes percecionam a CIM, no sentido de uma melhor comunicação e coordenação entre elas.

1.5. Estrutura da dissertação

Esta dissertação é constituída por 6 capítulos: (1) Introdução; (2) Revisão de Literatura; (3) Modelo conceptual, objetivos e questões de investigação; (4) Metodologia de investigação; (5) Análise empírica de dados; e, (6) Conclusões, contributos, limitações e pesquisa futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo está estruturado em 4 secções: (1) Definição do conceito de CIM; (2) Benefícios e barreiras inerentes à CIM; (3) Coesão entre Cliente e AP numa estratégia de CIM; e, (4) Conclusões.

2.1. Definição do conceito de Comunicação integrada de Marketing

O conceito de CIM surgiu no final dos anos 80 (Kliatchko, 2005), tendo obtido reconhecimento no final da década de 90 (Gurau, 2008) por parte de muitos académicos e profissionais em todo o mundo (Kliatchko, 2005), tornando-se num tema

popular na área do Marketing (Holm, 2006).

A ampla atenção concedida ao conceito de CIM emergiu das tendências existentes por parte das marcas para reduzir o orçamento destinado à comunicação de massa, privilegiando assim o desenvolvimento de uma comunicação segmentada e personalizada (Durkin e Lawlor, 2001; Eagle e Kitchen, 2000; citado por Gurau, 2008), com vista a um «maior foco em mercados-alvo mais específicos e bem definidos» (Schultz e Kitchen, 1997; Kitchen e Schultz, 1999; Calder e Malthouse, 2003; citado por Kliatchko, 2005, p. 12).

Paralelamente, o aumento da fragmentação dos media (exs.: televisão, rádio, revistas e jornais) e dos consumidores (exs.: segmentos e nichos de mercado), bem como a revolução introduzida na comunicação de massa pelos novos canais de comunicação – internet e tecnologias de comunicação móvel – criaram a necessidade de uma nova abordagem de comunicação de marketing, a denominada CIM, capaz de garantir uma gestão centralizada e uma consistência das mensagens corporativas dirigidas a diferentes públicos (McArthur e Griffin, 1997; Semenik, 2002; Smith, 2002; citado por Gurau, 2008).

Desde a sua origem até aos dias de hoje, o conceito de CIM tem vindo a ser definido de diferentes formas por vários autores (ver Anexo A), muitas vezes contraditórias entre si (Kerr, Schultz, Patti e Kim, 2008), implicando a inexistência de um entendimento comum sobre o seu significado e de uma definição amplamente aceite, o que faz com que o seu uso generalizado nas empresas seja relativamente recente (Holm, 2006).

Numa tentativa de esclarecer o significado da CIM, importa fazer menção à definição de CIM proposta por Porcu, Del Barrio-Garcia e Kitchen (2012, p. 236). Não apenas por se assumir como uma das definições mais recentes, mas também por ser considerada – entre todas as definições de CIM mencionadas nesta investigação (ver Anexo A) – a definição mais ampla e elucidativa.

Processo interativo e sistémico de planeamento e otimização cross-funcional de mensagens para os stakeholders, com o objetivo de comunicar com coerência e transparência, por forma a alcançar sinergias e a encorajar relações rentáveis a curto, médio e longo prazo.

2.2. Benefícios e barreiras inerentes à CIM

A CIM tem vindo a tornar-se ao longo do tempo parte integrante das estratégias de marketing e comunicação corporativas de muitas organizações (Kitchen et al., 2004). Como tal, e conforme sugerem vários estudos, a CIM representa um vasto leque de benefícios para as organizações (Kliatchko, 2005). Não obstante, a maioria destas parece estar ancorada nas fases mais iniciais do processo de CIM, devido à sua estrutura organizacional atual, que impede ou restringe uma implementação mais efetiva (Gurau, 2008). A justificar este facto está um conjunto de barreiras organizacionais (Percy, 1997, citado por Gurau, 2008), centradas nas relações interpessoais entre Cliente e AP (Eagle, Kitchen e Bulmer, 2007), que «devem ser avaliadas e devidamente compreendidas, a fim de facilitar a implementação da CIM dentro de uma organização» (Gurau, 2008, p. 172).

A Tabela 1 sistematiza alguns dos inúmeros benefícios e barreiras inerentes à CIM, enunciados em estudos empíricos realizados por Schultz e Kitchen (1997), Eagle e Kitchen (2000), Kitchen et al. (2004), Kliatchko (2005), Gurau (2008) e Navarro et al. (2009).

Tabela 1 - Benefícios e barreiras inerentes à CIM

Benefícios inerentes à CIM	Barreiras inerentes à CIM
<ul style="list-style-type: none">- Coordenação, centralização e consistência dos programas de comunicação de marketing;- Desenvolvimento e entrega de mensagens consistentes - «a mensagem unificada tem mais impacto do que uma miríade desconexa de mensagens» (Smith e Taylor, 2002);- Desenvolvimento de uma relação de diálogo entre a marca, o consumidor e todos os <i>stakeholders</i>;- Maior foco em mercados-alvo mais específicos e bem definidos;- Formação de expectativas corretas acerca das marcas, desenvolvendo confiança em relação às mesmas;- Formação de uma imagem de marca coesa e consistente, criando ou reforçando o posicionamento da marca na mente dos consumidores;- Poupança de custos;- Vantagem competitiva para as organizações.	<ul style="list-style-type: none">- Abordagens estruturais de planeamento de marketing que se concentram para dentro da empresa, e não para fora (consumidor);- Estruturas de marketing verticais rígidas que estimulam uma visão estreita da marca, e não uma visão horizontal mais ampla do mercado;- Especialização funcional em que os especialistas são incapazes/não estão dispostos a ter uma visão mais ampla e holística das comunicações de marketing;- Falta de competências de CIM;- Falta de planeamento de CIM;- Falta de tecnologia de bases de dados;- Questões de poder, coordenação e controle;- Questões de flexibilidade e modificação.

Fonte: Adaptado de Schultz e Kitchen (1997); Eagle e Kitchen (2000); Kitchen et al. (2004); Kliatchko (2005); Gurau (2008); Navarro et al. (2009).

2.3. Coesão entre Cliente e Agência de Publicidade numa estratégia de CIM

Antes de iniciar o desenvolvimento e implementação de uma campanha de CIM, o Cliente deve proceder à análise situacional da organização, à identificação das oportunidades de comunicação de marketing e, finalmente, à seleção da agência de comunicação de marketing mais adequada – tendo em conta os critérios de especialização e criatividade –, efetuando para tal um *creative brief* e, posteriormente, um convite para *pitch* (Caemmerer, 2009).

Na medida em que, atualmente, muitas agências de comunicação de marketing são especializadas em certos elementos do mix de comunicação de marketing e em canais de media específicos, frequentemente torna-se necessário que as organizações selecionem não uma, mas várias agências de comunicação de marketing, por forma a garantirem uma integração das iniciativas de comunicação de marketing (Caemmerer, 2009).

No entanto, e uma vez que esta dissertação tem como objetivo averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade – no contexto português – percecionam a CIM, dar-se-á atenção à seleção de um único tipo de agência de comunicação de marketing, a AP e, por isso, à coesão entre Cliente e AP, abordando-se 3 aspetos: (1) Definição dos conceitos “Cliente” e “Agência de Publicidade”; (2) Interesse pela CIM; e, (3) Perceções sobre a CIM – ao nível do seu conceito, do seu desenvolvimento, implementação e avaliação, dos seus benefícios, das suas barreiras e do seu futuro.

2.3.1. Definição dos conceitos “Cliente” e “Agência de Publicidade”

Segundo a American Marketing Association (2016), “Cliente” pode ser definido como «o termo usado para indicar um Anunciante que está a ser servido por uma Agência de Publicidade», sendo o “Anunciante” a «empresa, organização ou indivíduo que paga por espaço ou tempo publicitário para apresentar um anúncio ou mensagem persuasiva ao público».

Quanto ao conceito “Agência de Publicidade”, a American Marketing Association (2016) encara-o como «uma organização que fornece uma variedade de

serviços relacionados com a publicidade aos Clientes que procuram assistência nas suas atividades de publicidade».

2.3.2. Interesse pela CIM

Kiely (1993, citado por Eagle, Kitchen, Hyde, Fourie e Padisetti, 1999) identifica 4 fatores principais que têm vindo a afetar o ambiente da publicidade ao longo do tempo:

1. O enfraquecimento do domínio da televisão enquanto meio de publicidade, devido à fragmentação dos *mass media* em novos e variados canais de comunicação;
2. A fragmentação do mercado de massa em segmentos de mercado mais seletivos e o aumento do marketing de nicho têm vindo a substituir o target amplo tradicional;
3. A diminuição dos gastos em publicidade e a aposta em elementos do mix de comunicação de marketing que geram respostas de venda “instantâneas” (ex.: promoções de vendas) e mais facilmente medidas (ex.: marketing direto);
4. O aumento do poder das grandes redes de retalhistas sobre os fabricantes influenciam a forma como a publicidade e os recursos promocionais são alocados.

Neste sentido, se é verdade que os Clientes estão a procurar abordagens integradas de comunicação – para solucionar problemas de comunicação – (Kitchen et al., 2004), também as AP estão a interessar-se pela CIM (Eagle et al., 1999). Tal interesse é encarado, em grande parte, como uma «reação ao escrutínio a que as comunicações de marketing têm sido objeto, e em particular às sugestões de que a atividade não coordenada leva a uma estratégia fragmentada que pode ser um desperdício e ineficiente» (Kiely, 1993, citado por Eagle et al., 1999, p. 90).

Consequentemente são já muitas as AP que dedicam grande parte do seu tempo e orçamento à CIM (Eagle et al., 1999), apostando na diversificação, expansão e integração dos seus serviços promocionais (Kitchen et al., 2004), por forma a

apresentarem soluções integradas de comunicação às empresas (Eagle et al., 1999), tornando-se por isso, e aos poucos, «consultoras de marketing e profissionais de comunicação multidimensional» (Abratt e Kallmeyer, 2001, p.11), ou como diria Kitchen et al. (2004), agências de comunicação.

2.3.3. Percepções sobre a CIM

A prática da CIM dentro das empresas tornou-se um tema de pesquisa académica desde a conceptualização e desenvolvimento precoce do conceito no final dos anos 80 (Kliatchko, 2008, citado por Kliatchko e Schultz, 2014). Se na segunda metade dos anos 90 começaram a emergir de forma global estudos sobre a disseminação, a aplicação estratégica e a prática da CIM, a partir do ano 2000 foram iniciados estudos mais focados nas percepções e nas práticas da CIM em vários países (Kliatchko e Schultz, 2014).

Tendo por base as pesquisas de Schultz e Kitchen (1997), Eagle et al. (1999), Eagle e Kitchen (2000), Kitchen et al. (2004), Eagle et al. (2007) e Çelebi (2009), dar-se-á atenção a 5 níveis distintos de percepções sobre a CIM: (1) percepções ao nível do conceito de CIM; (2) percepções ao nível do desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM; (3) percepções ao nível dos benefícios inerentes à CIM; (4) percepções ao nível das barreiras inerentes à CIM; e, (5) percepções ao nível do futuro da CIM.

2.3.3.1. Percepções ao nível do conceito de CIM

Eagle e Kitchen (2000, p. 675) – num estudo empírico sobre as percepções da CIM entre Clientes e AP da Nova Zelândia – constataram que os Clientes da Nova Zelândia percecionam a CIM como «um conceito valioso focado tanto na eficácia como na eficiência, ajudando assim a simplificar e a concentrar a atenção dos *planners* de comunicação e gestão». Paralelamente, verificaram que as AP da Nova Zelândia estão de acordo que a CIM é «um conceito valioso guiado pelas complexidades crescentes dentro do ambiente das comunicações, pela fragmentação de media e pelas mudanças na forma como os consumidores usam e acedem aos media» e, por isso, «um meio eficaz para alcançar uma consistência na comunicação das marcas». Ainda sobre as

percepções do lado da AP, uns anos mais tarde, Kitchen et al. (2004) – num estudo sobre as percepções da CIM realizado junto das AP e das agências de RP do Reino Unido – e Eagle et al. (2007) – numa pesquisa de percepções sobre a CIM entre as AP do Reino Unido e as agências de comunicação da Nova Zelândia – testaram o grau de concordância das AP do Reino Unido com um conjunto de declarações sobre a definição da CIM, através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1=Discordo Fortemente; 5=Concordo Fortemente). Ambos os autores concluíram que, em média, as AP do Reino Unido concordam que a CIM significa coordenar as áreas de comunicação, transmitir mensagens unificadas e desenvolver e direcionar a estratégia de marca, e não organizar um negócio/empresa ou coordenar programas de publicidade e RP.

2.3.3.2. Percepções ao nível do desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM

Relativamente ao controlo do desenvolvimento e implementação de uma estratégia de CIM, Kitchen et al. (2004) e Eagle et al. (2007) observaram que as AP do Reino Unido estão cientes que o mesmo é assumido pelas AP, ainda que considerem mais desejável o controlo partilhado entre Cliente e AP. Também Çelebi (2009) – com base numa pesquisa sobre as percepções da CIM por Clientes e AP da Turquia – verificou que os Clientes e as AP da Turquia percebem o controlo partilhado entre Cliente e AP como o mais desejável. Posto isto, Eagle et al. (2007, pp. 963-964) afirmam que «há evidências (...) de um claro movimento em direção a uma variedade de atividades controladas em conjunto, envolvendo agências e clientes numa relação simbiótica», pelo que «as agências de publicidade não devem ser a força dominante no desenvolvimento ou implementação da CIM quando o controlo conjunto é mais desejável».

Sobre a repartição do *budget* de comunicação do Cliente pelas diferentes ferramentas de comunicação de marketing, importa referir um estudo realizado por Schultz e Kitchen (1997) junto de uma amostra de AP dos EUA. Neste estudo verificou-se que na ótica das AP dos EUA a maior percentagem deste *budget* é alocada à

publicidade, seguindo-se a promoção de vendas, contrariamente ao marketing direto e às RP.

No que diz respeito às ferramentas de comunicação de marketing realizadas internamente (*in house* Cliente/AP) e externamente (recorrendo a uma agência de comunicação de marketing), Eagle et al. (1999) – com base num estudo sobre as percepções da CIM realizado junto de Clientes e de AP da Nova Zelândia – constataram que na ótica dos Clientes da Nova Zelândia apenas a promoção de vendas é realizada internamente, sendo a publicidade, as RP, o marketing direto e a gestão de marca ferramentas realizadas externamente.

Mais concretamente sobre a importância atribuída às diferentes ferramentas de comunicação de marketing no desenvolvimento de uma campanha de CIM, Çelebi (2009) observou que, em média, os Clientes e as AP da Turquia atribuem uma maior importância à publicidade e às RP, opostamente às vendas pessoais e ao marketing direto. Ainda sobre as percepções do lado da AP, Eagle et al. (2007) observaram igualmente que a publicidade é encarada pelas AP do Reino Unido como a ferramenta mais importante, contrariamente às RP e à promoção de vendas. Não obstante, Eagle et al. (2007, p. 691) salientaram ainda que são várias as AP do Reino Unido que olham para o leque de ferramentas de comunicação enunciado anteriormente como um «conjunto de especificações ou regras rígidas», argumentando que «a CIM deveria ser vista como uma filosofia cuja implementação deve ser específica à situação, permitindo flexibilidade para se adaptar a um mercado em rápida mudança».

Ainda sobre as ferramentas de comunicação de marketing, Eagle et al. (1999) observaram que, em média, os Clientes e as AP da Nova Zelândia apontam a publicidade como a ferramenta mais integrada em toda a media, seguindo-se o marketing direto, opostamente à promoção de vendas e às RP.

Em relação à dificuldade em coordenar o trabalho das AP com outras agências de comunicação de marketing, medida através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1=Nada Difícil; 5=Muito Difícil), Kitchen et al. (2004) e Eagle et al. (2007) verificaram que, em média, as AP do Reino Unido encaram as disputas territoriais entre as agências como a maior dificuldade, seguindo-se as diferentes culturas corporativas

entre as agências e o controlo das agências, contrariamente ao envolvimento da gestão de topo do Cliente. Posto isto, Eagle et al. (2007, p. 692) afirmam que «os problemas no desenvolvimento e implementação de campanhas integradas continuam a centrar-se em relações interpessoais».

Relativamente à importância que determinados fatores assumem no desenvolvimento de uma campanha de CIM de sucesso, Kitchen et al. (2004) observam que, em média, as AP do Reino Unido consideram mais importante focar a campanha no Cliente, seguindo-se o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação consistente, opostamente à gestão das várias agências e à compreensão do Cliente sobre o que é a CIM.

Por fim, no que toca à avaliação de uma campanha de CIM, Kitchen et al. (2004) verificaram que as AP do Reino Unido estão cientes que uma campanha de CIM é avaliada. No entanto, se na ótica de algumas AP do Reino Unido esta avaliação é feita sempre, na ótica de outras é feita só às vezes. Sobre a responsabilidade de tal avaliação, Kitchen et al. (2004) e Eagle et al. (2007) observaram que a maioria das AP do Reino Unido a atribui ao Cliente. Não obstante, Kitchen et al. (2004) afirmam que, em muitos casos, a responsabilidade de tal avaliação pode ser delegada às AP, através do pagamento de uma comissão ou como parte de um *retainer*. Kitchen et al. (2004) observaram ainda que a maioria das AP do Reino Unido afirma que o retorno do investimento é o melhor método para avaliar uma campanha de CIM, seguindo-se o aumento das vendas e o nível de comunicação.

2.3.3.3. Perceções ao nível dos benefícios inerentes à CIM

Eagle et al. (1999) testaram o grau de concordância dos Clientes e das AP da Nova Zelândia com um conjunto de declarações relativas aos benefícios inerentes à CIM. Estes autores verificaram que, em média, tanto os Clientes como as AP da Nova Zelândia vêem a consistência nas comunicações para o exterior como o principal benefício da CIM, seguindo-se o facto de tender a aumentar o impacto das comunicações de marketing. Porém, no que diz respeito aos benefícios menos valorizados, se os Clientes da Nova Zelândia apontam o facto de um programa de CIM

tender a reduzir os custos das comunicações de marketing, as AP da Nova Zelândia destacam o facto de a avaliação da eficácia da CIM ser semelhante à avaliação da eficácia da publicidade.

2.3.3.4. Percepções ao nível das barreiras inerentes à CIM

Eagle et al. (1999) testaram também o grau de concordância dos Clientes e das AP da Nova Zelândia com um conjunto de declarações relativas às barreiras inerentes à CIM. Estes autores averiguaram que, em média, os Clientes e as AP da Nova Zelândia apontam duas principais barreiras às CIM: em primeiro lugar o facto de uma agência integrada não ter necessariamente as mesmas aptidões em todas as áreas de comunicação de marketing; em segundo lugar o facto de os seus colaboradores/colegas de trabalho necessitarem de desenvolver novas competências. Todavia, se os Clientes da Nova Zelândia não concordam com o facto de um programa de CIM ir contra a cultura corporativa do Cliente, as AP da Nova Zelândia discordam que a CIM dê às AP demasiado controlo sobre as comunicações de marketing das empresas Clientes.

Mais recentemente, Kliatchko e Schultz (2014) – com base numa pesquisa sobre a compreensão e a prática da CIM entre Clientes e agências da região Ásia-Pacífico – verificaram que tanto os Clientes como as agências da região Ásia-Pacífico identificam a “resistência à mudança”, a “falta de formação em CIM entre o conjunto de talentos existente” e as “ferramentas de medição financeira inadequadas” como «as três principais barreiras que impedem a prática efetiva da CIM nas organizações» (Kliatchko e Schultz, 2014, p. 383).

2.3.3.5. Percepções ao nível do futuro da CIM

Por último, no que diz respeito ao futuro da CIM, importa referir Eagle et al. (1999), autores que testaram o grau de concordância dos Clientes e das AP da Nova Zelândia com um conjunto de declarações sobre o desenvolvimento futuro das agências de comunicação de marketing. Estes autores verificaram que os Clientes e as AP da Nova Zelândia consideram que as “ideias criativas têm mais impacto quando a

publicidade, a promoção de vendas, as RP e o marketing direto trabalham em conjunto”. No entanto, se os Clientes não concordam com o facto de as organizações virem a usar uma AP para todas as necessidades de comunicação de marketing, as AP discordam que os Clientes venham a trabalhar com diferentes agências de comunicação de marketing não integradas entre si. Ainda sobre as perceções das AP, Kitchen et al. (2004, p. 1431) referem que as AP do Reino Unido acreditam que o futuro da CIM traduzir-se-á na cooperação entre agências e na expansão dos serviços destas para outras áreas de comunicação de marketing, e não na expansão dos serviços das agências de RP para outras áreas de comunicação ou na utilização de uma única AP por parte dos Clientes.

Neste sentido, Eagle et al. (2007, p. 693) concluem que, na medida em que os Clientes procuram cada vez mais soluções integradas de comunicação, maior será a cooperação interdisciplinar e interagências no futuro.

2.3.4. Conclusões

Em suma, conclui-se que «uma imagem mais realista da CIM está a emergir gradualmente do turbilhão do debate, da conceptualização e da evidência qualitativa» (Eagle et al., 2007, p. 966).

Paralelamente percebe-se que a CIM conquistou uma ampla aceitação por parte de académicos e profissionais em todo o mundo no que diz respeito aos seus “princípios fundamentais”, “design”, “contribuição” e “benefícios”, pelo que «já se pode distinguir o esqueleto daquilo que pode ser chamado de "teoria central" que a maioria dos investigadores e praticantes da CIM aceitariam» (Eagle et al., 2007, p. 967). Adicionalmente «a CIM já provou ser marcadamente robusta», não podendo por isso ser encarada como «uma fase ou moda passageira» (Eagle et al., 2007, p. 967).

Não obstante, «embora a CIM seja um modelo e paradigma amplamente aceite, o seu uso real depende daquilo que os Clientes querem e precisam em termos de comunicações» (Eagle et al., 2007, p. 966).

Por outro lado existem também diferenças de percepções de acordo com a geografia dos estudos analisados, o que torna pertinente uma abordagem que considere o contexto de cada mercado para a avaliação da compreensão da CIM.

3. MODELO CONCEPTUAL, OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

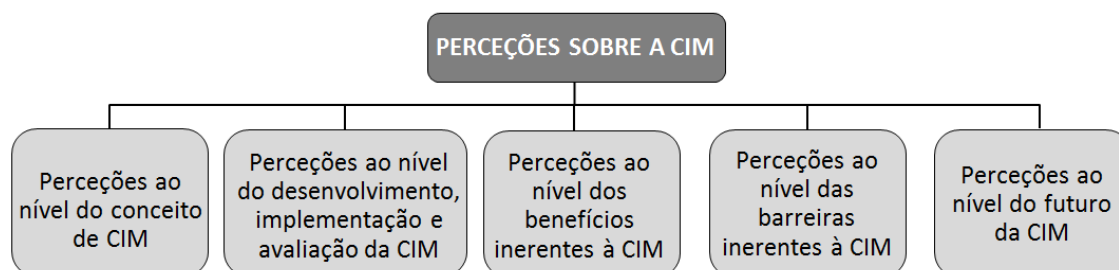
Este capítulo está organizado em 3 secções: (1) Modelo conceptual de investigação; (2) Objetivos de investigação; e, (3) Questões de investigação.

3.1. Modelo conceptual de investigação

Tendo em conta o objetivo geral de investigação, a revisão de literatura realizada e o problema de investigação enunciado, apresenta-se na Figura I o modelo conceptual desta dissertação, que tem por base as pesquisas realizadas por Schultz e Kitchen (1997), Eagle et al. (1999), Eagle e Kitchen (2000), Kitchen et al. (2004), Eagle et al. (2007) e Çelebi (2009), na medida em que focam de forma ampla e clara as percepções sobre a CIM de Clientes e AP.

Mais especificamente, este modelo tem por base 5 níveis distintos de percepções sobre a CIM: (1) percepções ao nível do conceito de CIM; (2) percepções ao nível do desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM; (3) percepções ao nível dos benefícios inerentes à CIM; (4) percepções ao nível das barreiras inerentes à CIM; e, (5) percepções ao nível do futuro da CIM.

Figura I - Modelo conceptual



Fonte: Adaptado de Schultz e Kitchen (1997), Eagle et al. (1999), Eagle e Kitchen (2000), Kitchen et al. (2004), Eagle et al. (2007) e Çelebi (2009).

3.2. Objetivos de investigação

Para averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade – no contexto português – percecionam a CIM (objetivo geral de investigação), foram delineados 5 objetivos específicos de investigação:

- **O1:** Averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade percecionam o conceito de CIM.
- **O2:** Averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade percecionam o desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM.
- **O3:** Averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade percecionam os benefícios inerentes à CIM.
- **O4:** Averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade percecionam as barreiras inerentes à CIM.
- **O5:** Averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade percecionam o futuro da CIM.

3.3. Questões de investigação

Com o intuito de atingir os 5 objetivos específicos de investigação enunciados anteriormente, foram delineadas 5 questões de investigação:

- **Q1:** Existem diferenças relativamente à forma como o conceito de CIM é percecionado por Clientes e Agências de Publicidade?
- **Q2:** Existem diferenças relativamente à forma como o desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM são percecionados por Clientes e Agências de Publicidade?
- **Q3:** Existem diferenças relativamente à forma como os benefícios inerentes à CIM são percecionados por Clientes e Agências de Publicidade?
- **Q4:** Existem diferenças relativamente à forma como as barreiras inerentes à CIM são percecionadas por Clientes e Agências de Publicidade?
- **Q5:** Existem diferenças relativamente à forma como o futuro da CIM é percecionado por Clientes e Agências de Publicidade?

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Sobre a metodologia eleita para recolher e analisar os dados empíricos, importa referir que a seleção da mesma teve por base os objetivos específicos e as questões de investigação enunciadas anteriormente, bem como a revisão de literatura realizada.

Este capítulo está estruturado em 5 secções: (1) Filosofia de pesquisa; (2) Natureza, tipo e estratégia de pesquisa; (3) Seleção da amostra; (4) Instrumento de recolha de dados; e, (5) Análise empírica de dados.

4.1. Filosofia de pesquisa

Nesta dissertação foi adotada uma filosofia de pesquisa positivista, o que significa que foi privilegiada a «recolha de dados sobre uma realidade observável» (Gill e Johnson, 2010, citado por Saunders, Lewis e Thornhill, 2012, p. 134).

4.2. Natureza, tipo e estratégia de pesquisa

Esta pesquisa é de natureza descritiva e do tipo quantitativo. A estratégia de pesquisa selecionada foi o inquérito, uma vez que «envolve a recolha de dados estruturados a partir de uma população considerável» (Saunders et al., 2012, p. 682). Tal inquérito teve um horizonte temporal *cross-sectional*, o que significa que foi tirada uma “fotografia” à realidade num dado momento do tempo (Saunders et al., 2012).

4.3. Seleção da amostra

Este estudo foi dirigido a duas populações alvo distintas: por um lado, aos Anunciantes associados da Associação Portuguesa de Anunciantes (APAN); por outro lado, às AP associadas da Associação Portuguesa das Empresas de Publicidade e Comunicação (APAP).

De ambas as populações foram selecionadas duas amostras distintas, segundo uma técnica de amostragem não probabilística, por conveniência, «um procedimento de amostragem aleatório não probabilístico no qual os casos são selecionados apenas

com base no facto de serem os mais fáceis de obter» (Saunders et al., 2012, p. 668). Tal significa que foram inquiridos apenas os Anunciantes e as AP mais fáceis de obter. Todavia, ambas as amostras são representantes importantes dos seus setores, permitindo concluir sobre a importância das suas perceções para aferir o conceito de CIM no mercado português.

4.4. Instrumento de recolha de dados

Com o intuito de proceder à recolha de dados estruturados elegeu-se o questionário – «técnica estruturada para recolha de dados que consiste numa série de perguntas, escritas ou verbais, às quais o inquirido responde» (Malhotra e Birks, 2006, p. 733). Mais concretamente, foram desenvolvidos dois questionários *online*.

4.4.1. Conceção e estrutura do questionário

Os dois questionários aplicados, um aos Clientes e outro às AP (ver Anexo B) – idênticos na sua estrutura mas com ligeiros ajustes na redação de algumas questões –, foram efetuados recorrendo-se ao *software Qualtrics Online Survey*, sendo posteriormente dirigidos aos inquiridos via *email*.

Ativos entre os dias 14 de julho e 31 de agosto de 2016, os dois questionários reuniram um total de 87 respostas (27 de profissionais de Clientes e 60 de profissionais de AP), das quais 50 foram consideradas respostas válidas (15 de profissionais de Clientes e 35 de profissionais de AP).

Ambos os questionários iniciaram com uma breve introdução, explicitando o objetivo do estudo, a finalidade académica do mesmo, a confidencialidade e o anonimato dos dados e a duração estimada para completar o questionário.

Em termos estruturais, os dois questionários contaram com 4 secções, constituídas por um total de 30 questões, elaboradas com base nas pesquisas realizadas por Schultz e Kitchen (1997), Eagle et al. (1999), Eagle e Kitchen (2000), Kitchen et al. (2004), Eagle et al. (2007) e Çelebi (2009). Todas as questões foram devidamente introduzidas com instruções de preenchimento, tendo um carácter de resposta obrigatório.

A primeira secção – questões introdutórias – incluiu 2 questões: uma questão aberta para apurar as funções ocupadas pelos inquiridos nas organizações onde trabalham, e uma questão fechada de escolha múltipla para inquirir a dimensão dessas mesmas organizações. A segunda secção – percepções sobre a CIM – compreendeu 20 questões: questões fechadas de escolha múltipla, questões fechadas em escala comparativa (soma constante), questões fechadas em escala não comparativa (escalas de *Likert* de 3 e 5 pontos) e questões abertas. A terceira secção – questões finais – incluiu 5 questões abertas, por forma a oferecer maior liberdade de resposta aos inquiridos, obtendo assim dados mais ricos para o estudo. Finalmente, a quarta secção – informação demográfica – contou com 3 questões: uma questão fechada dicotómica, uma questão aberta e uma questão fechada de escolha múltipla, por forma a traçar o perfil demográfico dos inquiridos através das variáveis sexo, idade e nível de instrução escolar.

4.4.2. Pré-teste do questionário

Por forma a garantir a adequação dos dois questionários, procedeu-se previamente à realização de um pré-teste a ambos – entre os dias 11 e 13 de julho de 2016 –, inquirindo para o efeito 6 profissionais do foro do conhecimento da investigadora: 3 profissionais do lado do Cliente e 3 profissionais do lado da AP. Tais pré-testes foram realizados recorrendo ao *software Qualtrics Online Survey*, sendo posteriormente dirigidos aos inquiridos via *email*. Uma vez aplicados e recebido *feedback* por parte dos inquiridos, procedeu-se à exclusão de algumas questões mais específicas, na medida em que os respondentes não conseguiram dar resposta. Paralelamente foram feitos pequenos ajustes na redação de algumas questões, por forma a tornar a sua compreensão mais acessível. Posteriormente, não havendo necessidade em efetuar novas alterações nos dois questionários, procedeu-se à ativação dos mesmos.

4.5. Análise empírica de dados

Por fim, os dados recolhidos através dos dois questionários foram analisados através do *software* de análise quantitativa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 22.

5. ANÁLISE EMPÍRICA DE DADOS

Este capítulo está organizado em 4 secções: (1) Tratamento preliminar de dados; (2) Caracterização da amostra; (3) Apresentação de resultados; e, (4) Discussão de resultados.

5.1. Tratamento preliminar de dados

Por forma a facilitar a análise empírica de dados procedeu-se, numa primeira fase, a um tratamento preliminar de dados. Em primeiro lugar foram definidos os rótulos, os valores e o nível de medida de todas as questões que constituíram os dois questionários. Em segundo lugar foi realizada uma recodificação de duas variáveis: “Idade” e “Função”.

5.1.1. Amostra de Clientes

A variável “Idade” (quantitativa absoluta) foi recodificada numa nova variável designada de “Faixa_etária” (qualitativa ordinal), composta por 4 escalões: “Até 25 anos”, “26-35 anos”, “36-45 anos” e “> 46 anos” (ver Tabela 5 – Anexo C). Posteriormente, a variável “Faixa_etária” foi acrescentada à base de dados, sendo completada com a definição de rótulo, valores e nível de medida.

A variável “Função” (qualitativa nominal) foi recodificada numa nova variável denominada de “Departamentos_da_organização” (qualitativa nominal) em 5 categorias¹: “Departamento de Administração”, “Departamento de Marketing”, “Departamento de Marca”, “Departamento de Produto” e “Departamento de Vendas” (ver Tabela 6 – Anexo C). De seguida, a variável “Departamento_da_organização” foi

¹ Com base na APAN – Estatutos da APAN.

acrescentada à base de dados, sendo completada com a definição de rótulo, valores e nível de medida.

5.1.2. Amostra de Agências de Publicidade

A variável “Idade” (quantitativa absoluta) foi recodificada numa nova variável designada de “Faixa_etária” (qualitativa ordinal), composta por 4 escalões: “Até 25 anos”, “26-35 anos”, “36-45 anos” e “> 46 anos” (ver Tabela 5 – Anexo C). Posteriormente, a variável “Faixa_etária” foi acrescentada à base de dados, sendo completada com a definição de rótulo, valores e nível de medida.

A variável “Função” (qualitativa nominal) foi recodificada numa nova variável denominada de “Departamentos_da_AP” (qualitativa nominal) em 5 departamentos²: “Departamento Administrativo”, “Departamento de Contacto”, “Departamento de Planeamento Estratégico”, “Departamento Criativo” e “Departamento de Digital” (ver Tabela 7 – Anexo C). De seguida, a variável “Departamento_da_AP” foi acrescentada à base de dados, sendo completada com a definição de rótulo, valores e nível de medida.

5.2. Caracterização da amostra

A Tabela 5 (ver Anexo C) apresenta as informações demográficas dos inquiridos, com base nas variáveis “Sexo” (qualitativa nominal), “Faixa_etária” (qualitativa ordinal) e “Nível_de_instrução_escolar” (qualitativa nominal). A Tabela 6 e a Tabela 7 (ver Anexo C) expõem algumas informações complementares aos inquiridos, caracterizadas através das variáveis “Dimensão_da_organização”/ “Dimensão_da_AP” (qualitativa nominal) e “Departamento” (qualitativa nominal).

5.2.1. Amostra de Clientes

A amostra de Clientes planeada era composta por 27 inquiridos. No entanto, foi necessário proceder a uma redução da mesma. Em primeiro lugar, foram eliminadas 7 respostas em branco; de seguida foram anuladas duas respostas incompletas; por

² Com base na AAAA – Agency Job Descriptions.

último foram excluídos 3 inquiridos que afirmaram não conhecer o conceito de CIM (questão filtro). Assim sendo, a amostra reduzida (amostra composta por uma parte da amostra reduzida) de Clientes é constituída por 15 inquiridos.

Relativamente ao sexo dos mesmos (N=14), 57,14% é do sexo masculino e 42,86% do sexo feminino. No que respeita à idade dos inquiridos (N=14), as faixas etárias “Até 25 anos”, “26-35 anos” e “36-45 anos” são representadas de igual forma (28,57%), sendo a faixa etária “> 46 anos” (14,29%) a menos representada. Em relação ao nível de instrução escolar dos inquiridos (N=14), a maioria tem uma Licenciatura (57,14%). Quanto à dimensão da organização na qual os inquiridos trabalham (N=15), a dimensão “Grande empresa (mais de 250 efetivos)” (73,33%) é a mais representada. Por fim, no que diz respeito ao departamento no qual os inquiridos exercem a sua função (N=15), destaca-se o “Departamento de Marketing” (40%) (ver Anexo C).

5.2.2. Amostra de Agências de Publicidade

A amostra de AP planeada era composta por 60 inquiridos. Não obstante, foi essencial realizar uma redução da mesma. Em primeiro lugar, foram eliminadas 16 respostas em branco; de seguida foram anuladas duas respostas incompletas; por último foram excluídos 7 inquiridos que afirmaram não conhecer o conceito de CIM (questão filtro). Posto isto, a amostra reduzida de AP é composta por 35 inquiridos.

Relativamente ao sexo dos inquiridos (N=35), 54,29% é do sexo masculino e 45,71% do sexo feminino. No que respeita à idade dos inquiridos (N=34), a faixa etária “26-35 anos” (52,94%) é a mais representada, contrariamente à faixa etária “> 46 anos” (5,88%). Em relação ao nível de instrução escolar dos inquiridos (N=35), a maioria tem uma Licenciatura (62,86%). Quanto à dimensão da AP na qual os inquiridos trabalham (N=35), a dimensão “Média agência (entre 50 a 250 efetivos)” (62,86%) é a mais representada. Por fim, no que diz respeito ao departamento no qual os inquiridos exercem a sua função (N=35), destacam-se três departamentos: “Departamento de Contacto” (25,71%), “Departamento Criativo” (25,71%) e “Departamento de Digital” (22,86%) (ver Anexo C).

5.3. Apresentação de resultados

Com o intuito de apresentar os dados empíricos recolhidos recorreu-se a uma análise de dados univariada, tendo por base distribuições de frequências e estatísticas descritivas, através de medidas de localização de tendência central (média) e dispersão (desvio padrão).

5.3.1. Perceções ao nível do conceito de CIM

Esta secção visa dar resposta à primeira questão de investigação: “Existem diferenças relativamente à forma como o conceito de CIM é percecionado por Clientes e Agências de Publicidade?”.

Relativamente à definição de CIM observa-se que Clientes e AP a definem como uma comunicação 360º que tem por base a integração das diferentes ferramentas de comunicação de marketing, a fim de criar uma mensagem concisa e uniforme, de consolidar a imagem da marca, e de criar valor para a marca (ver Tabela 8 – Anexo D).

Mais especificamente, a Tabela 9 (ver Anexo D) mostra o grau de concordância dos inquiridos com um conjunto de declarações relativas à definição da CIM. Os dados sugerem que os Clientes concordam que a CIM significa transmitir mensagens unificadas e coordenar as áreas de comunicação, concordando ainda que significa desenvolver e direccionar a estratégia de uma marca; por outro lado, as AP concordam que a CIM significa desenvolver e direccionar a estratégia de uma marca, coordenar as áreas de comunicação e transmitir mensagens unificadas. Paralelamente, os dados indicam também que tanto os Clientes como as AP não concordam/nem discordam que a CIM seja uma forma de organizar um negócio/empresa ou um processo de negócio estratégico para uma marca.

5.3.2. Perceções ao nível do desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM

Esta secção pretende responder à segunda questão de investigação: “Existem diferenças relativamente à forma como o desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM são percecionados por Clientes e Agências de Publicidade?”.

A Tabela 10 (ver Anexo E) sugere que, se em 2015 a maioria dos Clientes (66,67%) solicitou a prestadores de serviços externos algum tipo de campanha de CIM, a maioria das AP (80,00%) prestou aos seus Clientes algum tipo de campanha de CIM.

Sobre o controlo do desenvolvimento e implementação de uma estratégia de CIM, a maioria dos Clientes (60,00%) e das AP (65,71%) considera que este é assumido atualmente pelo Cliente e pela AP. Todavia, há uma percentagem considerável de Clientes (26,67%) e de AP (20,00%) que considera que este controlo é feito por parte do Cliente (ver Tabela 11 – Anexo E).

A Tabela 12 (ver Anexo E) vai mais longe, na medida em que espelha as perceções dos inquiridos em relação a quem idealmente deveria exercer o controlo do desenvolvimento e implementação de uma estratégia de CIM. Apesar de se verificar igualmente que a maioria dos Clientes (80,00%) e das AP (71,43%) considera que este controlo deve ser partilhado por Cliente e AP, há uma percentagem considerável de Clientes (13,33%) que o atribui ao Cliente e uma percentagem considerável de AP (20,00%) que o atribui às AP.

No que diz respeito a repartição do *budget* de comunicação do Cliente pelas diferentes ferramentas de comunicação de marketing em 2015, na ótica dos Clientes e das AP a publicidade *offline* foi, sem dúvida, a ferramenta mais representada, responsável por quase 50% do *budget* de comunicação do Cliente, seguindo-se a publicidade *online* e a gestão de redes sociais. Pelo contrário, o marketing direto foi a ferramenta menos representada, significando uma percentagem residual do *budget* de comunicação do Cliente – 3% na opinião dos Clientes e 5% na opinião das AP. A segunda e a terceira ferramentas menos representadas foram o *branding* e a gestão do *web site* (na ótica dos Clientes); as RP e a gestão do *web site* (na ótica das AP) (ver Tabela 13 – Anexo E).

A Tabela 2 mostra as perceções dos Clientes e das AP relativamente à repartição ideal do *budget* de comunicação do Cliente em 2015. É curioso verificar que, genericamente, as perceções observadas anteriormente se repetem. Os Clientes e as AP apontam novamente a publicidade *offline* como a ferramenta mais representada, seguindo-se a publicidade *online* e a gestão de redes sociais. Do lado

oposto, o marketing direto é uma vez mais a ferramenta menos representada. A segunda e a terceira ferramentas menos representadas são novamente a gestão do *web site* e o *branding* (na ótica dos Clientes) e a gestão do *web site* e as RP (na ótica das AP).

Tabela 2 - Repartição ideal do *budget* de comunicação do Cliente pelas diferentes ferramentas de comunicação de marketing, em 2015

	Clientes			Agências de Publicidade		
	N válido	Média (%)	Desvio padrão	N válido	Média (%)	Desvio padrão
Publicidade <i>online</i> (banner, pop-up, etc.)	15	18,33%	11,75	35	18,86%	12,76
Publicidade <i>offline</i> (anúncio em TV, anúncio em outdoor, etc.)	15	39,33%	18,89	35	37,60%	20,03
Relações Públicas (press release, evento, etc.)	15	10,47%	4,82	35	6,54%	5,82
Marketing direto (email marketing, telemarketing, etc.)	15	3,93%	3,49	35	5,91%	7,05
<i>Branding</i> (estratégia de marca: criação de logo, slogan, etc.)	15	8,87%	11,27	35	10,46%	11,09
Gestão de redes sociais (facebook, instagram, etc.)	15	11,67%	6,99	35	14,80%	13,33
Gestão do <i>web site</i> da organização	15	7,40%	9,83	35	6,00%	5,49

Sobre a importância atribuída às diferentes ferramentas de comunicação de marketing no desenvolvimento de uma campanha de CIM, os dados apresentados na Tabela 3 sugerem que todas as ferramentas de comunicação (à exceção do marketing direto) são vistas como muito importantes. De forma mais específica, percebe-se que os Clientes e as AP atribuem uma maior importância à publicidade *offline*, à gestão de redes sociais e ao *branding*. Porém, é curioso verificar que, apesar dos Clientes e das AP afirmarem que a publicidade *offline* devia ter representado uma maior percentagem do *budget* de comunicação do Cliente em 2015 (ver Tabela 2), a importância que esta ferramenta de comunicação assume para os Clientes e para as AP não é igual. Ora vejamos: se em média as AP atribuem uma maior importância à publicidade *offline*, em média os Clientes atribuem uma maior importância à gestão de redes sociais. Compreende-se ainda que, em média, os Clientes e as AP atribuem uma menor importância ao marketing direto, seguindo-se as RP e a gestão do *web site*, o que era de prever, já que são estas as ferramentas de comunicação que, segundo eles, deviam ter significado uma menor percentagem do *budget* de comunicação do Cliente em 2015 (ver Tabela 2).

Tabela 3 - Grau de importância atribuído às diferentes ferramentas de comunicação de marketing no desenvolvimento de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing

	Clientes			Agências de Publicidade		
	N válido	Média	Desvio padrão	N válido	Média	Desvio padrão
Publicidade online (banner, pop-up, etc.)	15	4,07	,80	35	3,57	1,09
Publicidade offline (anúncio em TV, anúncio em outdoor, etc.)	15	4,33	,90	35	4,20	0,80
Relações Públicas (press release, evento, etc.)	15	3,67	,82	35	3,46	0,85
Marketing direto (email marketing, telemarketing, etc.)	15	3,20	1,01	35	3,09	0,92
Branding (estratégia de marca: criação de logo, slogan, etc.)	15	4,33	,62	35	4,14	0,85
Gestão de redes sociais (facebook, instagram, etc.)	15	4,47	,74	35	4,09	0,82
Gestão do web site da organização	15	4,00	,93	35	3,54	0,85

A Tabela 14 (ver Anexo E) indica quais as ferramentas de comunicação de marketing realizadas internamente, externamente e internamente e externamente. Os dados revelam duas situações análogas: em média, os Clientes afirmam que a maioria das ferramentas de comunicação de marketing é realizada tanto internamente (*in house*), como externamente (recorrendo a uma agência de comunicação de marketing); em média, as AP referem que grande parte das ferramentas de comunicação de marketing é realizada internamente (*in house*).

Ainda no que diz respeito às ferramentas de comunicação de marketing verifica-se que, em média, os Clientes e as AP apontam a publicidade *offline* como a única ferramenta de comunicação de marketing que, atualmente, está totalmente integrada em toda a media. Todas as restantes ferramentas (à exceção do *branding* que está totalmente integrado para os Clientes e integrado até certo nível para as AP) estão apenas integradas até certo ponto (ver Tabela 15 – Anexo E).

A Tabela 16 (ver Anexo E) evidencia o grau de dificuldade, que os Clientes e as AP conferem a um conjunto de aspetos quando desenvolvem e implementam uma estratégia de CIM, em parceria com as agências de comunicação de marketing a que recorrem. Os dados revelam que, em média, os Clientes vêem a coordenação e controlo das agências como o aspeto mais difícil, seguindo-se a gestão das disputas territoriais entre as agências e a gestão e coordenação das diferentes estruturas organizacionais das agências, opostamente ao envolvimento da gestão de topo do Cliente (aspeto

menos difícil). Por outro lado verifica-se que, em média, as AP consideram o envolvimento da gestão de topo do Cliente o aspeto mais difícil, seguindo-se a coordenação e controlo das agências, e a gestão das disputas territoriais entre as agências, contrariamente à gestão e coordenação de diferentes culturas corporativas entre as agências (aspeto menos difícil).

Sobre a importância que um conjunto de fatores assume no desenvolvimento de uma campanha de CIM de sucesso, a Tabela 4 sugere que, em média, os Clientes e as AP vêm a consistência da estratégia de comunicação como um fator extremamente importante. No entanto, se os Clientes valorizam em segundo lugar focar a campanha no Cliente, seguindo-se a gestão eficaz das várias agências envolvidas, as AP valorizam em segundo lugar a gestão das várias agências envolvidas, seguindo-se a compreensão do Cliente sobre o que é a CIM. Em relação aos fatores menos valorizados, os Clientes destacam a compreensão do Cliente sobre o que é a CIM, ao passo que as AP destacam a campanha de CIM focada no Cliente.

Tabela 4 - Grau de importância atribuído a um conjunto de fatores no desenvolvimento de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing bem sucedida

	Clientes			Agências de Publicidade		
	N válido	Média	Desvio padrão	N válido	Média	Desvio padrão
Focar a campanha no cliente	15	4,53	,64	35	3,46	1,07
Estratégia de comunicação consistente	15	4,93	,26	35	4,66	0,59
Gestão eficaz das várias agências envolvidas	15	4,27	,70	35	4,26	0,74
Compreensão do cliente sobre o que é a Comunicação Integrada de Marketing	15	4,13	1,06	35	4,20	0,72

Acerca da avaliação de uma campanha de CIM, os Clientes e as AP afirmam que atualmente uma campanha de CIM é avaliada. Não obstante, a maioria dos Clientes (53,33%) considera que essa avaliação é feita sempre, opostamente à maioria das AP (60,00%) que afirma que a mesma é feita só às vezes (ver Tabela 17 – Anexo E).

Mais especificamente sobre a responsabilidade de tal avaliação, os dados da Tabela 18 (ver Anexo E) mostram que a maioria dos Clientes (69,23%) e das AP (74,07%) considera que atualmente a avaliação de uma campanha de CIM é assumida por Cliente e AP. A Tabela 19 (ver Anexo E) vai mais longe, na medida em que reflete as perceções dos inquiridos relativamente a quem deveria assumir a responsabilidade

desta avaliação. Uma vez mais, os dados mostram que a maioria dos Clientes (66,67%) e das AP (67,57%) considera que, idealmente, a avaliação de uma campanha de CIM deve ser da responsabilidade do Cliente e da AP.

A Tabela 20 (ver Anexo E) apresenta a frequência de uso de um conjunto de métricas para avaliar o sucesso de uma campanha de CIM. Na ótica dos Clientes, as três métricas que são sempre utilizadas para avaliar uma campanha de CIM são o aumento das vendas, a *market share* e a rentabilidade das vendas, sendo o tempo médio de resposta, as taxas de resposta e as audiências exemplos de métricas de uso frequente. Já na ótica das AP, o *feedback*, os *click-throughs*, as audiências e o *reach* são as quatro métricas mais usadas para avaliar uma campanha de CIM, contrariamente à qualidade dos processos da organização, ao impacto nos *targets* financeiros/estratégicos da organização, às taxas de resposta e ao tempo médio de resposta, tipos de métricas aplicadas apenas às vezes.

5.3.3. Percepções ao nível dos benefícios inerentes à CIM

Esta secção tem como objetivo dar resposta à terceira questão de investigação: “Existem diferenças relativamente à forma como os benefícios inerentes à CIM são percecionados por Clientes e Agências de Publicidade?”.

Para tal, foi avaliado o grau de concordância dos inquiridos com um conjunto de declarações relativas aos benefícios da CIM. Observa-se que, em média, Clientes e AP encaram a consistência nas comunicações para o exterior como o principal benefício da CIM. Porém, se os Clientes valorizam em segundo lugar o facto de a CIM permitir às empresas um maior controlo sobre as suas comunicações de marketing, seguindo-se o facto de eliminar a má comunicação, as AP valorizam em segundo lugar o facto de a CIM permitir que a empresa chegue a soluções mais rapidamente, seguindo-se o facto de eliminar a má comunicação. Já no que diz respeito ao benefício da CIM menos valorizado, se os Clientes apontam o facto de a CIM permitir que a empresa chegue a soluções mais rapidamente, as AP destacam o facto de a CIM tender a reduzir os custos das comunicações de marketing (ver Tabela 21 – Anexo F).

5.3.4. Percepções ao nível das barreiras inerentes à CIM

Esta secção visa responder à quarta questão de investigação: “Existem diferenças relativamente à forma como as barreiras inerentes à CIM são percecionadas por Clientes e Agências de Publicidade?”.

A Tabela 22 (ver Anexo G) evidencia o grau de concordância dos inquiridos com um conjunto de declarações relativas às barreiras inerentes à CIM. Verifica-se que, em média, Clientes e AP apontam duas principais barreiras inerentes à CIM: em primeiro lugar, o facto de uma agência integrada não ter o maior nível de talento em todas as áreas de comunicação de marketing; em segundo lugar o facto de os seus colaboradores/colegas de trabalho necessitarem de desenvolver novas competências.

5.3.5. Percepções ao nível do futuro da CIM

Esta secção propõe-se a responder à quinta e última questão de investigação: “Existem diferenças relativamente à forma como o futuro da CIM é percecionado por Clientes e Agências de Publicidade?”.

Para tal, foi avaliado o grau de concordância dos inquiridos com um conjunto de declarações relativas ao futuro das agências de comunicação de marketing. Observa-se que, em média, Clientes e AP acreditam que o futuro da CIM será sinónimo essencialmente da cooperação entre agências – no sentido de prestarem serviços de comunicação integrados para os seus Clientes – e da expansão dos serviços destas para outras áreas de comunicação de marketing (ver Tabela 23 – Anexo H).

5.3.6. Questões finais

Parece consensual entre Clientes e AP que o sucesso de um programa de CIM é garantido em grande parte pela coordenação entre Cliente e AP, pela integração das diferentes ferramentas de comunicação de marketing e pela consistência e relevância da mensagem. Não obstante, existem algumas diferenças de percepções a salientar: por um lado, os Clientes salientam também a necessidade de uma “visão clara da estratégia de negócio, dos objetivos de negócio e do consumidor”, de uma “visão de longo prazo” e de um “foco no Cliente”; por outro lado, as AP destacam também a

“estratégia de comunicação sólida”, os “objetivos simples e claros”, a “criatividade”, as “boas ideias”, as “lideranças eficazes”, os “papéis de todos os intervenientes bem definidos” e os “timings de produção” (ver Tabela 24 – Anexo I).

Questionados sobre as campanhas de CIM de sucesso mais recordadas de 2015, os Clientes mostram-se pouco concretos relativamente aos seus nomes, indicando apenas que são campanhas das marcas “NOS”, “Axe” e “Vodafone”. Pelo contrário, as AP revelam-se bastante mais específicas, destacando as campanhas: “smarteffect” (smart); “Dona Inércia” (BES); “Deixa o melhor de ti vir ao de cima” (Água das Pedras); “Lançamento SUV’s” (Mercedes Benz) e “McWhopper” (Burger King) (ver Tabela 25 – Anexo I).

Mais especificamente sobre o sucesso destas campanhas, tanto os Clientes como as AP consideram que o mesmo se deve em grande medida à integração das diferentes ferramentas de comunicação de marketing, aos *insights* do produto/consumidor e à consistência da mensagem. As AP salientam ainda a “boa definição da estratégia de comunicação”; a “criatividade”; as “boas ideias” e o “fator surpresa/novidade” (ver Tabela 26 e Tabela 27 – Anexo I).

Por fim, Clientes e AP partilham a ideia de que o “alinhamento de objetivos”; a “coordenação”, “cooperação”, “comunicação”, “confiança” e “transparência”; e o “alinhamento de ideias” entre Cliente e AP definem o bom relacionamento entre Cliente e AP (ver Tabela 28 – Anexo I).

5.4. Discussão de resultados

5.4.1. Perceções ao nível do conceito de CIM

De forma geral conclui-se que, em média, Clientes e AP percebem de forma semelhante o conceito de CIM. Em primeiro lugar observa-se que as definições de CIM propostas pelos Clientes e pelas AP são idênticas entre si, indo ao encontro daquela que é a definição de CIM proposta por Clow e Baack (2012). De seguida percebe-se que os Clientes e as AP concordam que a CIM significa essencialmente transmitir mensagens unificadas, coordenar as áreas de comunicação e desenvolver e direccionar

a estratégia de marca, não concordando/nem discordando com o facto de a CIM ser uma forma de organizar um negócio/empresa ou um processo de negócio estratégico para uma marca. A este nível, verifica-se que as perceções atuais das AP em Portugal coincidem com as perceções das AP no Reino Unido, aferidas por Kitchen et al. (2004) e Eagle et al. (2007).

5.4.2. Perceções ao nível do desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM

Genericamente conclui-se que, em média, Clientes e AP percebem de forma semelhante o desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM. A justificá-lo está o facto de os Clientes e as AP considerarem que:

- O controlo da CIM é assegurado atualmente por Cliente e AP, e não apenas pelo Cliente como percecionavam as AP no Reino Unido nas pesquisas de Kitchen et al. (2004) e Eagle et al. (2007);
- Assim como se verifica hoje, no futuro o controlo da CIM deve ser assegurado por Cliente e AP – tal como referiram os Clientes e as AP da Turquia numa pesquisa realizada por Çelebi (2009);
- Em 2015, a maior percentagem do *budget* de comunicação do Cliente foi alocada à publicidade *offline*, opostamente ao marketing direto – o mesmo se verificou no contexto dos EUA, por Schultz e Kitchen (1997);
- Idealmente, a maior percentagem do *budget* de comunicação do Cliente deve ser alocada à publicidade *offline*, contrariamente ao marketing direto;
- A publicidade *offline* é a ferramenta de comunicação de marketing mais importante – tal como observado na Turquia por Çelebi (2009) e no Reino Unido por Eagle et al. (2007) –, opostamente ao marketing direto – tal como verificado na Turquia por Çelebi (2009);
- A maioria das ferramentas de comunicação de marketing é realizada internamente e externamente (na ótica dos Clientes) e internamente (na ótica das AP) – tal reforça a ideia de que se os Clientes estão a procurar abordagens integradas de comunicação, as AP estão a diversificar, a

expandir e a integrar os seus serviços promocionais de comunicação (Kitchen et al., 2004);

- A publicidade *offline* é a ferramenta de comunicação de marketing mais integrada em toda a media – à semelhança do observado na Nova Zelândia por Eagle et al. (1999) –, contrariamente ao marketing direto – ao contrário do verificado na Nova Zelândia por Eagle et al. (1999) – e às RP – tal como observado na Nova Zelândia por Eagle et al. (1999);
- A consistência da estratégia de comunicação é um fator extremamente importante para garantir o desenvolvimento de uma campanha de CIM de sucesso – o mesmo se verificou no contexto da Nova Zelândia, por Eagle et al. (1999);
- A avaliação de uma campanha de CIM é assumida atualmente pelo Cliente e pela AP, e não apenas pelo Cliente como percecionavam as AP do Reino Unido nas pesquisas de Kitchen *et al.* (2004) e Eagle et al. (2007);
- Tal como se verifica hoje, no futuro a responsabilidade de avaliação de uma campanha de CIM deve ser assumida pelo Cliente e pela AP.

5.4.3. Perceções ao nível dos benefícios inerentes à CIM

De forma geral conclui-se que, em média, Clientes e AP percecionam de forma diferente os benefícios inerentes à CIM. É certo que ao nível do benefício da CIM mais valorizado observam-se semelhanças de perceções: os Clientes e as AP em Portugal destacam a consistência nas comunicações para o exterior. No entanto, ao nível do benefício da CIM menos valorizado observam-se diferenças de perceções: se os Clientes apontam o facto de a CIM permitir que a empresa chegue a soluções mais rapidamente, as AP destacam o facto de a CIM tender a reduzir os custos das comunicações de marketing.

Daqui se verifica que ao nível dos benefícios inerentes à CIM mais valorizados, as perceções atuais dos Clientes e das AP em Portugal são idênticas às perceções dos Clientes e das AP na Nova Zelândia verificadas por Eagle et al. (1999). Porém, o mesmo não se verifica ao nível dos benefícios menos valorizados.

5.4.4. Percepções ao nível das barreiras inerentes à CIM

Genericamente conclui-se que, em média, Clientes e AP percebem de forma diferente as barreiras inerentes à CIM. Tanto os Clientes como as AP em Portugal destacam duas principais barreiras à CIM: por um lado, o facto de uma agência integrada não ter o mesmo nível de talento em todas as áreas de comunicação de marketing; por outro lado, o facto de os seus colaboradores/colegas de trabalho necessitarem de desenvolver novas competências. Todavia, se os Clientes não concordam/nem discordam com o facto de a CIM tornar o Cliente severamente dependente de uma só organização fornecedora, as AP não concordam/nem discordam com o facto de a CIM tender a aumentar o custo das comunicações de marketing.

Percebe-se assim que, também ao nível das principais barreiras inerentes à CIM, as percepções atuais dos Clientes e das AP em Portugal vão ao encontro das percepções aferidas por Eagle et al. (1999) junto dos Clientes e das AP na Nova Zelândia. Ainda assim, o mesmo não se verifica ao nível das barreiras menos valorizadas.

5.4.5. Percepções ao nível do futuro da CIM

De forma geral conclui-se que, em média, Clientes e AP percebem de forma semelhante o futuro da CIM. Tanto os Clientes como as AP em Portugal acreditam que o futuro da CIM significará principalmente a cooperação entre agências – no sentido de prestarem serviços de comunicação integrados entre si – e a expansão dos serviços destas para outras áreas de comunicação de marketing, não crendo por isso que os Clientes venham a utilizar uma única AP.

Daqui se verifica que ao nível do futuro da CIM, as percepções atuais das AP em Portugal coincidem com as percepções das AP no Reino Unido, verificadas por Kitchen et al. (2004).

6. CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Este capítulo está estruturado em 4 secções: (1) Conclusões; (2) Contributos teóricos e implicações para a gestão; (3) Limitações da investigação; e, (4) Sugestões de investigação futura.

6.1. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo geral de investigação averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade – no contexto português – percecionam a CIM. Para tal, foram traçados 5 objetivos específicos de investigação: (1) averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e AP percecionam o conceito de CIM; (2) averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e AP percecionam o desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM; (3) averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e AP percecionam os benefícios inerentes à CIM; (4) averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e AP percecionam as barreiras inerentes à CIM; e, por ultimo, (5) averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e AP percecionam o futuro da CIM.

Os resultados observados sugerem que no contexto português (1) Clientes e AP percecionam de forma semelhante o conceito de CIM; (2) Clientes e AP percecionam de forma semelhante o desenvolvimento, implementação e avaliação da CIM; (3) Clientes e AP percecionam de forma diferente os benefícios inerentes à CIM; (4) Clientes e AP percecionam de forma diferente as barreiras inerentes à CIM; e, (5) Clientes e AP percecionam de forma semelhante o futuro da CIM.

Em suma, os resultados permitem concluir que, de forma geral, existem diferenças relativamente à forma como Clientes e AP, no contexto português, percecionam a CIM, principalmente ao nível dos seus benefícios e das suas barreiras.

Dito isto, acredita-se que o futuro da CIM – visto pelos Clientes e pelas AP em Portugal como sinónimo da cooperação entre agências e da expansão dos serviços destas para outras áreas de comunicação de marketing –, terá como ponto de partida

um olhar atento sobre a existência de diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade percebem a CIM.

6.2. Contributos teóricos e implicações para a gestão

Do ponto de vista teórico, esta dissertação vem retratar a forma como Clientes e AP – no contexto português – percebem a CIM ao nível do seu conceito, do seu desenvolvimento, implementação e avaliação, dos seus benefícios, das suas barreiras e do seu futuro, enriquecendo assim o conhecimento existente acerca das percepções sobre a CIM entre Clientes e AP.

Adicionalmente, as conclusões desta investigação vêm corroborar em grande parte as observadas em investigações anteriores (Schultz e Kitchen, 1997; Eagle et al, 1999; Eagle e Kitchen, 2000; Kitchen et al, 2004; Eagle et al, 2007; Çelebi, 2009) desenvolvidas no âmbito desta problemática, confirmando a existência de diferenças relativamente à forma como Clientes e AP percebem a CIM.

Do ponto de vista empírico, esta dissertação apresenta várias considerações que devem ser tidas em conta pela gestão de marketing e de publicidade, no momento do desenvolvimento e implementação de uma campanha de CIM. Exemplos disso são os principais benefícios inerentes à CIM (a consistência nas comunicações para o exterior) e as principais barreiras intrínsecas à CIM (o facto de uma agência integrada não ter o mesmo nível de talento em todas as áreas de comunicação de marketing, e o facto de os profissionais envolvidos necessitarem de desenvolver novas competências) identificados neste estudo.

Paralelamente, esta investigação vem alertar a gestão de marketing e de publicidade para a existência de diferenças relativamente à forma como Clientes e AP – no contexto português – percebem a CIM, principalmente ao nível dos seus benefícios e das suas barreiras, ajudando-as por isso «a resolver problemas de coordenação, a reduzir silos de comunicação de marketing e a melhorar a eficiência organizacional» (Kerr e Drennan, 2010, p.7).

6.3. Limitações da investigação

Esta dissertação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, as duas amostras do estudo (Clientes e AP) foram selecionadas segundo uma técnica de amostragem não probabilística, por conveniência, não permitindo a representatividade da população alvo e, por isso, a generalização dos resultados obtidos. Em segundo lugar, as amostras em questão apresentaram dimensões substancialmente diferentes entre si. Finalmente, o facto de se ter sido seguido apenas uma abordagem quantitativa – a utilização de instrumentos de recolha de dados qualitativos teria certamente enriquecido os dados obtidos.

6.4. Sugestões de investigação futura

Sobre eventuais investigações que possam surgir no âmbito das percepções sobre a CIM entre Clientes e AP – no contexto português – sugere-se, em primeiro lugar, que as duas amostras do estudo (Clientes e AP) sejam selecionadas segundo uma técnica de amostragem probabilística.

Em segundo lugar, recomenda-se que as amostras em questão apresentem dimensões idênticas entre si.

Propõem-se também a utilização de instrumentos de recolha de dados não só quantitativos mas também qualitativos. Desta forma será possível compreender as diferenças relativamente à forma como Clientes e AP percebem a CIM, utilizando por exemplo entrevistas semi-estruturadas.

Paralelamente sugere-se a realização de uma segmentação dos inquiridos – Clientes e Agências de Publicidade – por departamentos, de modo a averiguar se existem diferenças de percepções sobre a CIM intra Cliente e intra Agência de Publicidade.

Por fim, poderá também ser interessante estudar a díade Cliente/Agência de Publicidade para compreender como, numa mesma equipa de comunicação, podem coexistir diferenças de percepção ao nível do conceito de CIM, do seu desenvolvimento, implementação e avaliação, tendo como ponto de partida a análise de campanhas realizadas por estas equipas de Cliente/Agência de Publicidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abratt, R., e Kallmeyer, J. (2001). Perceptions of IMC and organisational change among agencies in South Africa. *International Journal of Advertising*, 20(3), 1-14.
- Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(4), 524-538.
- Calder, B. J., e Malthouse, E. C. (2003). What is integrated marketing?. Em D. Iacobucci e B. Calder (ed), *Kellog on integrated marketing* (pp. 6-15). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Çelebi, S. (2009). Agency and client practitioners' perceptions and practices of IMC. *Journal of Yasar University*, 4(41), 2205-2236.
- Clow, K., e Baack, D. (2010). *Integrated advertising, promotion and marketing communications* (4th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Clow, K., e Baack, D. (2012). *Integrated advertising, promotion and marketing communications* (5th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Duncan, T., e Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 32(3), 33-39.
- Duncan, T. e Caywood, C. (1996). The concept, process, and evolution of integrated marketing communications. Em E. Thorson e J. Moore (ed.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (pp. 13-34). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Duncan, T. (2002). *IMC, using advertising and promotion to build brands*. New York: The McGraw-Hill.
- Duncan, T., e Mulhern, F. (2004). *A white paper on the status, scope and future of IMC*. New York: McGraw-Hill.
- Durkin, M., e Lawlor, M. A. (2001). The implications of the internet on the advertising agency-client relationship. *The Services Industries Journal*, 21(2), 175-90.
- Eagle, L., Kitchen, P., Hyde, K., Fourie, W., e Padiseti, M. (1999). Perceptions of integrated marketing communications among marketers & ad agency executives in New Zealand. *International Journal of Advertising*, 18(1), 89-119.
- Eagle, L., e Kitchen, P. J. (2000). IMC, brand communications, and corporate cultures: Client/advertising agency co-ordination and cohesion. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 667-686.

- Eagle, L., Kitchen, P. J., e Bulmer, S. (2007). Insights into interpreting integrated marketing communications: A two-nation qualitative comparison. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 956-970.
- Gill, J., e Johnson, P. (2010). *Research methods for managers* (4th ed). London: Sage.
- Gurau, C. (2008). Integrated online marketing communication: Implementation and management. *Journal of Communication Management*, 12(2), 169-184.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: From tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 23-33.
- Kerr, G., Schultz, D., Patti, C., e Kim, I. (2008). An inside-out approach to integrated marketing communication: An international analysis. *International Journal of Advertising*, 27(4), 511-548.
- Kerr, G., e Drennan, J. (2010). Same But Different—Perceptions of integrated marketing communication among marketing communication partners in Australia. *Journal of Promotion Management*, 16(1-2), 6-24.
- Kiely, M. (1993a). Integrated marketing: Starting out. *Marketing (Australia)*, 44-46.
- Kiely, M. (1993b). Integrated marketing: Way of the future or ghost from the past? *Marketing (Australia)*, 51-56.
- Kitchen, P., e Schultz, D. (1999). A multi-country comparison of the drive for IMC. *Journal of Advertising Research*, 39(1), 21-38.
- Kitchen, P. J., Schultz, D. E., Kim, I., Han, D., e Li, T. (2004). Will agencies ever “get” (or understand) IMC?. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1417-1436.
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133-160.
- Kliatchko, J., e Schultz (2014). Twenty years of IMC. A study of CEO and CMO perspectives in the Asia-Pacific. *International Journal of Advertising*, 33(2), 373-390.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (10th ed). London: Prentice Hall.
- Malhotra, N.K., e Birks, D.F. (2006). *Marketing research: An applied approach* (2th ed). Harlow, England: Prentice Hall.
- McArthur, D., e Griffin, T. (1997). A marketing management view of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 19-27.

- Navarro, A., Sicilia, M., e Delgado-Ballester, E. (2009). Integrated marketing communications: Effects of advertising-sponsorship strategic consistency. *EuroMed Journal of Business*, 4(3), 223-236.
- Nowak, G., e Phelps, J. (1994). Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16(1), 49-66.
- Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., e Schultz, D. E. (2003). Interactive integrated marketing communication: Combining the power of IMC, the new media and database marketing. *International Journal of Advertising*, 22(1), 93-115.
- Percy, L. (1997). *Strategies for implementing integrated marketing communication*. Chicago: NTC Business Books.
- Percy, L., e Rossiter, J. R. (2001). *Strategic advertising management*. Oxford: Oxford University Press.
- Phelps, J., Harris, T. E., e Johnson, E. (1996). Exploring decision-making approaches and responsibility for developing marketing communications strategy. *Journal of Business Research*, 37(2), 217-23.
- Pickton, D., e Broderick, A. (2001). *Integrated marketing communications*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Porcu, L., del Barrio-García, S., e Kitchen, P. J. (2012). Cómo funciona la comunicación integrada de marketing (CIM)? Una revisión teórica y un análisis de sus antecedentes y efectos. *Comunicación Y Sociedad*, 25(1), 313-348.
- Rodríguez, I. (2006). La comunicación de marketing integrada. Em R. Inmaculada (ed), *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing* (pp. 28-29), Barcelona: UOC Editorial.
- Saunders, M., Lewis, P., e Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed). Harlow, England: Prentice Hall.
- Schultz, D. E., e Kitchen, P. J. (1993). Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing News*, 27(2), 17.
- Schultz, D. E., e Kitchen, P. J. (1997). Integrated marketing communications in U.S. advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.
- Schultz, D. E., e Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.

- Schultz, D. E. (1999). Integrated marketing communications and how it relates to traditional media advertising. Em J.P. Jones (ed), *The advertising business: Operations, creativity, media planning, integrated communications* (pp. 325-338). London: Sage Publications.
- Semenik, R. J. (2002). *Promotion and integrated marketing communications*. Cincinnati: Thomson Learning.
- Smith, P.R. (2002). *Marketing communications: An integrated approach* (3th ed). London: Kogan Page.

WEBGRAFIA

- American Association of Advertising Agencies (2016). *Agency job descriptions*. Disponível em: www.aaaa.org/home-page/agency-stuff/human-resources/agency-job-descriptions [Acesso em: 2016/06/01].
- American Marketing Association (2016). *Dictionary*. Disponível em: www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx [Acesso em: 2016/03/02].
- Associação Portuguesa das Agências de Publicidade, Marketing e Comunicação (2016). *Estatutos da apap*. Disponível em: www.apap.co.pt/media/6589/apap%20estatutos%202015.pdf [Acesso em: 2016/08/25].

ANEXOS

Anexo A - Definições de CIM (1989 - 2012)

AUTOR	ANO	DEFINIÇÃO DE CIM
American Association of Advertising Agencies (4As)	1989	«Um conceito de planeamento de comunicação de marketing que reconhece o valor acrescentado de um programa que integra uma variedade de disciplinas estratégicas – exs.: publicidade em geral, resposta direta, promoção de vendas, RP – combinando-as para fornecer clareza, consistência e impacto máximo da comunicação» (4As, 1989, citado por Kerr et al., 2008, p. 515).
Schultz	1993	«Processo de gestão de todas as fontes de informação sobre um produto/serviço ao qual um Cliente/potencial Cliente está exposto, que move comportamentalmente os consumidores na direção de uma venda e que mantém a sua lealdade» (Schultz, 1993, citado por Kliatchko, 2005, p. 16).
Duncan e Everett	1993	«Coordenação estratégica de todas as mensagens e meios utilizados por uma organização para influenciar o valor percebido da marca» (Duncan e Everett, 1993, citado por Porcu et al., 2012, p. 320).
Nowak e Phelps	1994	«Apesar de não terem proposto uma definição direta do conceito, procuraram contribuir para conceituar a noção de CIM através de três conceptualizações amplas: comunicações de marketing "one-voice", comunicações de marketing "integradas" (ex.: anúncios) e comunicações de marketing "coordenadas"» (Nowak e Phelps, 1994, citado por Kliatchko, 2005, p. 19).
Duncan	1996	«Processo de controlar/influenciar estrategicamente todas as mensagens e incentivar o diálogo construtivo para criar e nutrir relacionamentos lucrativos com os Clientes e outros <i>stakeholders</i> » (Duncan, 1996, citado por Kliatchko, 2005, p. 17).
Phelps, Harris e Johnsom	1996	«Uma solução para atingir sinergia no planeamento e execução de publicidade, com o resultado final a ser uma melhor eficiência, produtividade e performance» (Phelps et al., 1996, citado por Peltier, 2003, p. 94).
Schultz e Schultz	1998	«Processo de negócio estratégico usado para planejar, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação de marca (coordenados, mensuráveis e persuasivos) ao longo do tempo com os consumidores, potenciais Clientes e outras audiências externas e internas relevantes» (Schultz e Schultz, 1998, citado por Porcu et al., 2012, p. 322).
Schultz	1999	«O resultado de uma evolução natural desde o uso de publicidade para mercados de massa, até às estratégias para determinado público-alvo. Os proponentes da CIM argumentam que a CIM representa um primeiro passo lógico na transição da comunicação baseada no produto às abordagens do séc. XXI mais interativas e baseadas no consumidor e nos seus comportamentos» (Schultz, 1999, citado por Peltier et al., 2003, p. 94).
Eagle et al.	1999	«Uma nova abordagem ao planeamento da comunicação de marketing, que é guiada pela tecnologia, Clientes, consumidores e o desejo organizacional de alocar recursos finitos de forma apropriada. CIM é ainda uma disciplina emergente e a sua integração é como uma transição entre os sistemas de marketing antigos, históricos, baseados nos produtos, e o novo mundo do marketing do séc XXI, interativo, focado no consumidor e baseado na informação» (Eagle et al., 1999, p. 114).
Kotler	2000	«Conceito segundo o qual uma empresa integra e coordena cuidadosamente os seus muitos canais de comunicação para transmitir uma mensagem clara, consistente e convincente sobre a organização e seus produtos» (Kotler, 2000, citado por Porcu et al., 2012, pp. 320-321).
Pickton e Broderick	2001	«Um processo que envolve a gestão e a organização de todos os "agentes" na análise, planeamento, implementação e controlo de todos os contactos de comunicações de marketing, media, mensagens e ferramentas promocionais focadas num público-alvo selecionado, de forma a que se consiga obter a maior economia, eficiência, efetividade, melhoria e coerência nos esforços de comunicações de marketing, para que se atinja um produto predeterminado e os objetivos corporativos das comunicações de marketing» (Pickton e Broderick, 2001, citado por Porcu et al., 2012, p. 322).
Percy, Rossiter e Elliot	2001	«Planeamento e execução de todos os tipos de comunicação de marketing necessários para uma marca, serviço ou empresa satisfazer um conjunto comum de objetivos de comunicação» (Percy et al., 2001, citado por Porcu et al., 2012, p. 321).

Duncan	2002	«Processo cross-funcional para criar e nutrir relacionamentos lucrativos com os Clientes e outros <i>stakeholders</i> , controlando ou influenciando estrategicamente todas as mensagens enviadas para esses grupos e encorajando um diálogo (com sentido, guiado pelos dados) com eles» (Duncan, 2002, citado por Porcu et al., 2012, p. 223).
Duncan e Mulhern	2004	«Um processo (corrente, interativo e cross-funcional) de planeamento, execução e avaliação da comunicação da marca, que integra todas as partes no processo de trocas, de forma a maximizar a satisfação mútua dos desejos e necessidades de cada um» (Duncan e Mulhern, 2004, citado por Porcu et al., 2012, p. 224).
Kliatchko	2005	«Conceito e processo de gestão estratégica focada no público, centrada no canal e conduzida com base em resultados através de programas de comunicação da marca ao longo do tempo» (Kliatchko, 2005, p. 23).
Rodríguez	2006	«Uma abordagem que envolve uma nova forma de conceber e realizar a comunicação com o mercado, o que requer uma coordenação eficaz das diferentes ferramentas de comunicação de marketing (...) com o resto das atividades na empresa que também influenciam a imagem que os Clientes percebem sobre o produto organizacional ou marca» (Rodríguez, 2006, citado por Porcu et al., 2012, p. 321).
Porcu et al.	2012	«Processo interativo e sistémico de planeamento e otimização cross-funcional de mensagens para os <i>stakeholders</i> , com o objetivo de comunicar com coerência e transparência, por forma a alcançar sinergias e a encorajar relações rentáveis a curto, médio e longo prazo» (Porcu et al., 2012, p. 326).
Clow e Baack	2012	«Coordenação e integração de todas as ferramentas, áreas e fontes de comunicação de marketing, dentro de uma empresa, num programa coerente, que maximiza o impacto sobre os consumidores e outros públicos, a um custo mínimo» (Clow e Baack, 2012, p.14).

Nota: Compilação feita pelo autor

Anexo B - Questionário modelo aplicado aos inquiridos

O presente questionário surge no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Marketing, no ISEG – Lisbon School of Economics & Management, tendo como objetivo averiguar se existem diferenças relativamente à forma como Clientes e Agências de Publicidade – no contexto português – percecionam a Comunicação Integrada de Marketing. A finalidade deste estudo é estritamente académica, pelo que a confidencialidade e o anonimato dos dados são garantidos. Não existem respostas certas ou erradas, pedindo-se apenas que responda com a maior honestidade e sinceridade. O preenchimento do questionário não deverá demorar mais de 15 minutos. Se estiver interessado(a) em receber o sumário de resultados por favor envie um e-mail para vilamoura.marta@gmail.com.

Q1. Que função ocupa atualmente na organização onde trabalha? (Clientes)

Q1. Que função ocupa atualmente na Agência de Publicidade onde trabalha? (AP)

Q2. A organização onde trabalha é uma: (Clientes)

Q2. A Agência de Publicidade onde trabalha é uma: (AP)

- ☐ Micro empresa/agência (menos de 10 efetivos)
- ☐ Pequena empresa/agência (entre 10 a 50 efetivos)
- ☐ Média empresa/agência (entre 50 a 250 efetivos)
- ☐ Grande empresa/agência (mais de 250 efetivos)
- ☐ Não sei

Q3. Na sua organização, do budget (em euros) afeto às atividades de comunicação de marketing em 2015 como acha que foi, aproximadamente, a sua repartição pelas diferentes ferramentas de comunicação de marketing? Nota: a soma das % deve ser igual a 100%. (Clientes)

Q3. Do budget (em euros) afeto por parte dos principais Clientes da sua Agência de Publicidade às atividades de comunicação de marketing em 2015 como acha que foi, aproximadamente, a sua repartição pelas diferentes ferramentas de comunicação de marketing? Nota: a soma das % deve ser igual a 100%. (AP)

- _____ Publicidade *online* (banner, pop-up, etc.)
- _____ Publicidade *offline* (anúncio em TV, anúncio em outdoor, etc.)
- _____ Relações Públicas (press release, evento, etc.)
- _____ Marketing direto (email marketing, telemarketing, etc.)
- _____ *Branding* (estratégia de marca: criação de logo, slogan, etc.)
- _____ Gestão de redes sociais (facebook, instagram, etc.)
- _____ Gestão do *web site* da organização

Q4. Como acha que deveria ter sido a repartição do budget de comunicação do Cliente pelas diferentes ferramentas de comunicação de marketing em 2015? Nota: a soma das % deve ser igual a 100%

- _____ Publicidade *online* (banner, pop-up, etc.)
- _____ Publicidade *offline* (anúncio em TV, anúncio em outdoor, etc.)
- _____ Relações Públicas (press release, evento, etc.)
- _____ Marketing direto (email marketing, telemarketing, etc.)
- _____ *Branding* (estratégia de marca: criação de logo, slogan, etc.)
- _____ Gestão de redes sociais (facebook, instagram, etc.)
- _____ Gestão do *web site* da organização

Q5. Indique, por favor, quais das seguintes ferramentas de comunicação de marketing são realizadas internamente (pela sua organização) e externamente (recorrendo a um fornecedor de serviços externo, como por exemplo uma Agência de Publicidade). (Clientes)

Q5. Indique, por favor, quais das seguintes ferramentas de comunicação de marketing são realizadas internamente (pela sua Agência de Publicidade) e externamente (recorrendo a um fornecedor de serviços externo, como por exemplo uma agência de RP). (AP)

	1 - Internamente	2 - Externamente	3 - Internamente e Externamente
Publicidade <i>online</i> (banner, pop-up, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidade <i>offline</i> (anúncio em TV, anúncio em outdoor, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações Públicas (press release, evento, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing direto (email marketing, telemarketing, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Branding</i> (estratégia de marca: criação de logo, slogan, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de redes sociais (facebook, instagram, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do <i>web site</i> da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6. Já ouviu falar no conceito de Comunicação Integrada de Marketing?

- ☐ Sim
☐ Não

Q7. O que é para si a Comunicação Integrada de Marketing / O que é para si a gestão estratégica da comunicação dentro da organização?

Q8. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes declarações relativas à definição de Comunicação Integrada de Marketing / ao que significa a gestão estratégica da comunicação dentro da organização.

	1 - Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 - Não concordo/ Nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente
Coordenação das áreas de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma forma de organizar um negócio/empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma forma de desenvolver e direccionar a estratégia de uma marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma forma de transmitir mensagens unificadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenação dos programas de publicidade e de Relações Públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo de negócio estratégico para uma marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9. No ano de 2015, a sua organização solicitou a prestadores de serviços externos algum tipo de campanha de Comunicação Integrada de Marketing? / gestão estratégica da comunicação? (Clientes)

Q9. No ano de 2015, a sua Agência de Publicidade prestou aos seus Clientes algum tipo de campanha de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação? (AP)

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Não sei

Q10. Atualmente, quem controla o desenvolvimento e implementação da estratégia de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação?

- ☐ Organização
☐ Agência de Publicidade
☐ Agência de Relações Públicas
☐ Agência de Media
☐ Controlo conjunto entre Agências e Organização
☐ Outro. Qual? _____
☐ Não sei

Q11. Na sua opinião, quem deveria controlar o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação?

- ☐ Organização
- ☐ Agência de Publicidade
- ☐ Agência de Relações Públicas
- ☐ Agência de Mídia
- ☐ Controlo conjunto entre Agências e Organização
- ☐ Outro. Qual? _____
- ☐ Não sei

Q12. Indique, por favor, o grau de importância que atribui às seguintes ferramentas de comunicação de marketing no desenvolvimento de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação.

	1 - Sem Importância	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
Publicidade <i>online</i> (banner, pop-up, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidade <i>offline</i> (anúncio em TV, anúncio em outdoor, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações Públicas (press release, evento, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing direto (email marketing, telemarketing, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Branding</i> (estratégia de marca: criação de logo, slogan, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de redes sociais (facebook, instagram, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do <i>web site</i> da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13. Indique, por favor, o nível de integração que considera existir entre as seguintes ferramentas de comunicação de marketing nos serviços prestados pelas Agências de Publicidade.

	1 – Não Integrada	2 – Integrada até certo nível	3 – Totalmente Integrada
Publicidade <i>online</i> (banner, pop-up, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidade <i>offline</i> (anúncio em TV, anúncio em outdoor, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações Públicas (press release, evento, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing direto (email marketing, telemarketing, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Branding</i> (estratégia de marca: criação de logo, slogan, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de redes sociais (facebook, instagram, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do <i>web site</i> da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14. Indique, por favor, o grau de dificuldade que atribui aos seguintes aspetos quando desenvolve e implementa uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação em parceria com a(s) agência(s) de comunicação de marketing a que recorre (exs. Agência de Publicidade, agência de meios, etc.). (Clientes)

Q14. Indique, por favor, o grau de dificuldade que atribui aos seguintes aspetos quando desenvolve e implementa uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação em parceria com a(s) agência(s) de comunicação de marketing a que recorre (exs. agência de RP, agência de meios, etc.). (AP)

	1 - Nada Dífícil	2 - Pouco Dífícil	3 - Dífícil	4 - Muito Dífícil	5 - Extremamente Dífícil
Envolvimento da gestão de topo do Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenação e controlo das várias agências participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão das disputas territoriais entre as agências participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão e coordenação de diferentes estruturas organizacionais entre as agências participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão e coordenação de diferentes culturas corporativas entre as agências participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q15. Indique, por favor, o grau de importância que atribui aos seguintes fatores no desenvolvimento de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação.bem sucedida.

	1 - Sem Importância	2 - Pouco Importante	3 - Importante	4 - Muito Importante	5 - Extremamente Importante
Focar a campanha no Cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estratégia de comunicação consistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão eficaz das várias agências envolvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensão do Cliente sobre o que é a Comunicação Integrada de Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16. Na sua opinião, uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação.é avaliada?

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Sim, às vezes
- ☐ Não, nunca
- ☐ Não sei

Q17. Atualmente, quem assume a responsabilidade de avaliação de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação?

- ☐ Organização
- ☐ Agência de Publicidade
- ☐ Agência de Relações Públicas
- ☐ Agência de Media
- ☐ Controlo conjunto entre Agências e Organização
- ☐ Outro. Qual? _____
- ☐ Não sei

Q18. Na sua opinião, quem deveria assumir a responsabilidade de avaliação de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação?

- ☐ Organização
- ☐ Agência de Publicidade
- ☐ Agência de Relações Públicas
- ☐ Agência de Media
- ☐ Controlo conjunto entre Agências e Organização
- ☐ Outro. Qual? _____
- ☐ Não sei

Q19. Quais das seguintes métricas são utilizadas para avaliar uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação?

MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DA MENSAGEM

	1 – Nunca	2 – Raramente	3 – Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Sempre
Avaliação de recordação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação de audiências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação da imagem da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medidas de avaliação das atitudes face à marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO ONLINE

	1 – Nunca	2 – Raramente	3 – Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Sempre
Análise de sentimento (n. de comentários positivos, negativos e neutros sobre a marca em cada plataforma em que a marca tem alguma presença significativa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Click-throughs (n. de pessoas que veem um anúncio <i>online</i> , que clicam nele e que vão para o website)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reach (n. de seguidores que a marca tem em cada plataforma)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posts da empresa (frequência com que a marca coloca posts em cada plataforma)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback (n. de likes, comentários e respostas à marca gerados pelo conteúdo colocado pela empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo Médio de Resposta (tempo de resposta da empresa aos comentários dos utilizadores nas plataformas de social media)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxas de resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ROI (Retorno do Investimento)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO DA MUDANÇA DO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES

	1 – Nunca	2 – Raramente	3 – Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Sempre
Aumento de vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taxas de resposta (pedidos de informação, utilização de cookies, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento do tráfego em loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MÉTRICAS GLOBAIS DE AVALIAÇÃO DA SAÚDE DA ORGANIZAÇÃO

	1 – Nunca	2 – Raramente	3 – Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Sempre
Avaliação da Market Share	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação da Rentabilidade das Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impacto nos targets financeiros/estratégicos da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade do processo (fluxo do trabalho interno) da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes declarações relativas aos benefícios da Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação.

	1 - Discordo Fortemente	2 – Discordo	3 - Não concordo/ Nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing providencia às empresas maior consistência nas comunicações para o exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma Agência de Publicidade responsável pela Comunicação Integrada de Marketing de uma empresa pode chegar a soluções mais rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing permite eliminar a má comunicação (ou falta de comunicação) que pode ocorrer quando várias agências são usadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing permite às empresas manter um maior controlo sobre as suas comunicações de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing tende a reduzir o custo das comunicações de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes declarações relativas às barreiras da Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação.

	1 - Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 - Não concordo/ Nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing torna o Cliente severamente dependente de uma só organização fornecedora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma agência integrada não têm necessariamente as mesmas aptidões em todas as áreas de comunicação de marketing (ex.: publicidade, relações públicas, promoção de vendas, marketing direto, vendas pessoais, internet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing significa que os meus colaboradores/colegas teriam de desenvolver novas habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing requer colaboradores/colegas adicionais para os coordenar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing tende a dar às Agências de Publicidade demasiado controlo sobre as comunicações de marketing das empresas Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um programa de Comunicação Integrada de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Marketing tende a aumentar o custo das comunicações de marketing

Os meus colaboradores/colegas não têm o conhecimento para gerir apropriadamente um programa de Comunicação Integrada de Marketing

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Q22. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes declarações relativas ao desenvolvimento futuro das agências de comunicação de marketing.

	1 - Discordo Fortemente	2 – Discordo	3 - Não concordo/ Nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo Fortemente
Mais agências de serviços de comunicação de marketing irão desenvolver-se	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As Agências de Publicidade irão expandir os seus serviços para outras áreas de comunicação de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Clientes irão usar uma única Agência de Publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Clientes irão usar várias agências de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As agências irão cooperar mais na prestação de serviços de comunicação integrados para os seus Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As agências irão aceitar uma compensação baseada no seu desempenho se puderem conduzir a campanha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q23. Na sua opinião, o que garante o sucesso de um programa de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação?

Q24. Diga dois exemplos de campanhas de Comunicação Integrada de Marketing / gestão estratégica da comunicação de sucesso de que se recorde, no último ano.

Q25. Pense na primeira campanha que referiu anteriormente. O que pensa ter levado ao sucesso da mesma?

Q26. Pense na segunda campanha que referiu anteriormente. O que pensa ter levado ao sucesso da mesma?

Q27. Na sua opinião, o que define um bom relacionamento entre uma Agências de Publicidade e a empresa que contrata os seus serviços?

Q28. Qual o seu sexo?

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Q29. Qual a sua idade?

Q30. Qual o nível escolar mais elevado que concluiu?

- ☐ Básico - 3. ciclo
☐ Secundário
☐ Bacharelato
☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento

Anexo C - Caracterização da amostra

Tabela 5 - Informações demográficas dos inquiridos

		Clientes		Agências de Publicidade	
		N válido	%	N válido	%
Sexo	Feminino	6	42,86%	16	45,71%
	Masculino	8	57,14%	19	54,29%
	Total	14	100,00%	35	100,00%
Idade	Até 25 anos	4	28,57%	4	11,76%
	26-35 anos	4	28,57%	18	52,94%
	36-45 anos	4	28,57%	10	29,41%
	> 46 anos	2	14,29%	2	5,88%
	Total	14	100,00%	34	100,00%
Nível de instrução escolar	Básico - 3. Ciclo	0	0,00%	0	0,00%
	Secundário	0	0,00%	0	0,00%
	Bacharelato	0	0,00%	1	2,86%
	Licenciatura	8	57,14%	22	62,86%
	Mestrado	5	35,71%	12	34,29%
	Doutoramento	1	7,14%	0	0,00%
	Total	14	100,00%	35	100,00%

Tabela 6 - Informações complementares dos inquiridos (Clientes)

		N válido	%
Dimensão da organização	Micro empresa (menos de 10 efetivos)	0	0,00%
	Pequena empresa (entre 10 a 50 efetivos)	1	6,67%
	Média empresa (entre 50 a 250 efetivos)	3	20,00%
	Grande empresa (mais de 250 efetivos)	11	73,33%
	Não sei	0	0,00%
	Total	15	100,00%
Departamentos da organização	Departamento de Administração	4	26,67%
	Departamento de Marketing	6	40,00%
	Departamento de Marca	1	6,67%
	Departamento de Produto	2	13,33%
	Departamento de Vendas	2	13,33%
	Total	15	100,00%

Tabela 7 - Informações complementares dos inquiridos (AP)

		N válido	%
Dimensão da Agência de Publicidade	Micro agência (menos de 10 efetivos)	0	0,00%
	Pequena agência (entre 10 a 50 efetivos)	13	37,14%
	Média agência (entre 50 a 250 efetivos)	22	62,86%
	Grande agência (mais de 250 efetivos)	0	0,00%
	Não sei	0	0,00%
	Total	35	100,00%
Departamentos da Agência de Publicidade	Departamento Administrativo	6	17,14%
	Departamento de Contacto	9	25,71%
	Departamento de Planeamento Estratégico	3	8,57%
	Departamento Criativo	9	25,71%
	Departamento de Digital	8	22,86%
	Total	35	100,00%

Anexo D - Questões para averiguar as percepções dos inquiridos ao nível do conceito de Comunicação Integrada de Marketing

Tabela 8 - Definição do conceito de Comunicação Integrada de Marketing

Percepções do lado do Cliente (N válido = 15)	Percepções do lado da AP (N válido =35)	Percepções em Comum
<ul style="list-style-type: none"> •"Estratégia de comunicação global para a marca" •"Estratégia de comunicação eficiente e eficaz" •"Comunicação uníssona e consistente" •"Mensagem global e coerente" 	<ul style="list-style-type: none"> •Integração de toda a comunicação através do marketing" •"Visão estratégica (da marca e do negócio) unificadora de toda comunicação" •"Chegar ao consumidor sob diversas formas, em diferentes formatos e plataformas, mas sempre de forma homogénea" •"Integração online e offline" •"Consolidar a imagem da marca junto a públicos específicos" •"Criar valor para a marca" 	<ul style="list-style-type: none"> •"Comunicação 360º" •"Conjunto " e "visão agregada" de todas as "ferramentas", "disciplinas", "estratégias", "plataformas", "touchpoints", "canais", "suportes" e "meios" de comunicação"

Tabela 9 - Grau de concordância com um conjunto de declarações relativas à definição do conceito de Comunicação Integrada de Marketing

	Clientes			Agências de Publicidade		
	N válido	Média	Desvio padrão	N válido	Média	Desvio padrão
Coordenação das áreas de comunicação	15	4,53	,52	35	4,23	,81
Uma forma de organizar um negócio/empresa	15	3,27	,96	35	3,20	1,11
Uma forma de desenvolver e direcionar a estratégia de uma marca	15	4,27	,80	35	4,34	,73
Uma forma de transmitir mensagens unificadas	15	4,80	,41	35	4,14	1,06
Coordenação dos programas de publicidade e de RP	15	4,07	,70	35	3,63	1,06
Processo de negócio estratégico para uma marca	15	3,47	1,30	35	3,71	1,05

Escala: 1 - Discordo Fortemente; 5 - Concorde Fortemente

Anexo E - Questões para averiguar as percepções dos inquiridos ao nível do desenvolvimento, implementação e avaliação da Comunicação Integrada de Marketing

Tabela 10 - Solicitação de campanhas de Comunicação Integrada de Marketing a prestadores de serviços externos em 2015, por parte dos Clientes / Prestação de campanhas de Comunicação Integrada de Marketing a Clientes em 2015, por parte das Agências de Publicidade

		N válido	%
No ano de 2015, a sua organização solicitou a prestadores de serviços externos algum tipo de campanha de Comunicação Integrada de Marketing?	Sim	10	66,67%
	Não	1	6,67%
	Não sei	4	26,67%
	Total	15	100,00%
No ano de 2015, a sua Agência de Publicidade prestou aos seus Clientes algum tipo de campanha de Comunicação Integrada de Marketing?	Sim	28	80,00%
	Não	3	8,57%
	Não sei	4	11,43%
	Total	35	100,00%

Tabela 11 - Controlo atual do desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing

		Cliente		Agência de Publicidade	
		N válido	%	N válido	%
Atualmente, quem controla o desenvolvimento e implementação da estratégia de Comunicação Integrada de Marketing?	Organização/Cliente	4	26,67%	7	20,00%
	Agência de Publicidade	1	6,67%	3	8,57%
	Agência de RP	0	0,00%	0	0,00%
	Agência de Media	0	0,00%	0	0,00%
	Controlo conjunto entre Agências e Organização/Cliente	9	60,00%	23	65,71%
	Outro. Qual?	0	0,00%	0	0,00%
	Não sei	1	6,67%	2	5,71%
Total		15	100,00%	35	100,00%

Tabela 12 - Controlo ideal do desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing

		Cliente		Agência de Publicidade	
		N válido	%	N válido	%
Na sua opinião, quem deveria controlar o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing?	Organização/Cliente	2	13,33%	1	2,86%
	Agência de Publicidade	0	0,00%	7	20,00%
	Agência de RP	1	6,67%	0	0,00%
	Agência de Media	0	0,00%	0	0,00%
	Controlo conjunto entre Agências e Organização/Cliente	12	80,00%	25	71,43%
	Outro. Qual?	0	0,00%	1	2,86%
	Não sei	0	0,00%	1	2,86%
Total		15	100,00%	35	100,00%

Tabela 13 - Repartição do *budget* de comunicação do Cliente pelas diferentes ferramentas de comunicação de marketing, em 2015

	Clientes			Agências de Publicidade		
	N válido	Média (%)	Desvio padrão	N válido	Média (%)	Desvio padrão
Publicidade <i>online</i> (banner, pop-up, etc.)	15	13,73%	7,49	35	15,20%	10,39
Publicidade <i>offline</i> (anúncio em TV, anúncio em outdoor, etc.)	15	49,20%	22,16	35	48,83%	22,87
Relações Públicas (press release, evento, etc.)	15	8,60%	7,44	35	5,24%	6,39
Marketing direto (email marketing, telemarketing, etc.)	15	3,33%	3,48	35	5,06%	4,83
<i>Branding</i> (estratégia de marca: criação de logo, slogan, etc.)	15	7,40%	10,60	35	6,80%	7,10
Gestão de redes sociais (facebook, instagram, etc.)	15	9,53%	7,03	35	13,81%	12,96
Gestão do <i>web site</i> da organização	15	8,20%	9,84	35	5,36%	4,55

Tabela 14 - Ferramentas de comunicação de marketing realizadas internamente, externamente e internamente e externamente

		Clientes		Agências de Publicidade	
		N válido	%	N válido	%
Publicidade <i>online</i> (banner, pop-up, etc.)	1 – Internamente	2	13,33%	20	57,14%
	2 – Externamente	12	80,00%	1	2,86%
	3 - Internamente e Externamente	1	6,67%	14	40,00%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Publicidade <i>offline</i> (anúncio em TV, anúncio em outdoor, etc.)	1 – Internamente	1	6,67%	19	54,29%
	2 – Externamente	13	86,67%	5	14,29%
	3 - Internamente e Externamente	1	6,67%	11	31,43%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Relações Públicas (press release, evento, etc.)	1 – Internamente	6	40,00%	6	17,14%
	2 – Externamente	6	40,00%	12	34,29%
	3 - Internamente e Externamente	3	20,00%	17	48,57%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Marketing direto (email marketing, telemarketing, etc.)	1 – Internamente	5	33,33%	13	37,14%
	2 – Externamente	5	33,33%	10	28,57%
	3 - Internamente e Externamente	5	33,33%	12	34,29%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
<i>Branding</i> (estratégia de marca: criação de logo, slogan, etc.)	1 – Internamente	1	6,67%	20	57,14%
	2 – Externamente	7	46,67%	3	8,57%
	3 - Internamente e Externamente	7	46,67%	12	34,29%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Gestão de redes sociais (facebook, instagram, etc.)	1 – Internamente	3	20,00%	28	80,00%
	2 – Externamente	9	60,00%	2	5,71%
	3 - Internamente e Externamente	3	20,00%	5	14,29%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Gestão do <i>web site</i> da organização	1 – Internamente	2	13,33%	23	65,71%
	2 – Externamente	4	26,67%	4	11,43%
	3 - Internamente e Externamente	9	60,00%	8	22,86%
	Total	15	100,00%	35	100,00%

Escala: 1 - Internamente; 3 - Internamente e Externamente

Tabela 15 - Nível de integração existente entre as diferentes ferramentas de comunicação de marketing nos serviços prestados pelas Agências de Publicidade

		Clientes		Agências de Publicidade	
		N válido	%	N válido	%
Publicidade <i>online</i> (banner, pop-up, etc.)	1 - Não integrada de todo	1	6,67%	1	2,86%
	2 - Integrada até certo nível	10	66,67%	21	60,00%
	3 - Totalmente integrada	4	26,67%	13	37,14%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Publicidade <i>offline</i> (anúncio em TV, anúncio em outdoor, etc.)	1 - Não integrada de todo	0	0,00%	1	2,86%
	2 - Integrada até certo nível	5	33,33%	15	42,86%
	3 - Totalmente integrada	10	66,67%	19	54,29%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Relações Públicas (press release, evento, etc.)	1 - Não integrada de todo	3	20,00%	9	25,71%
	2 - Integrada até certo nível	11	73,33%	21	60,00%
	3 - Totalmente integrada	1	6,67%	5	14,29%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Marketing direto (email marketing,	1 - Não integrada de todo	4	26,67%	8	22,86%
	2 - Integrada até certo nível	9	60,00%	23	65,71%

telemarketing, etc.)	3 - Totalmente integrada	2	13,33%	4	11,43%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Branding (estratégia de marca: criação de logo, slogan, etc.)	1 - Não integrada de todo	1	6,67%	2	5,71%
	2 - Integrada até certo nível	7	46,67%	20	57,14%
	3 - Totalmente integrada	7	46,67%	13	37,14%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Gestão de redes sociais (facebook, instagram, etc.)	1 - Não integrada de todo	1	6,67%	1	2,86%
	2 - Integrada até certo nível	8	53,33%	22	62,86%
	3 - Totalmente integrada	6	40,00%	12	34,29%
	Total	15	100,00%	35	100,00%
Gestão do <i>web site</i> da organização	1 - Não integrada de todo	3	20,00%	2	5,71%
	2 - Integrada até certo nível	9	60,00%	21	60,00%
	3 - Totalmente integrada	3	20,00%	12	34,29%
	Total	15	100,00%	35	100,00%

Escala: 1 - Não integrada de todo; 3 - Totalmente integrada

Tabela 16 - Grau de dificuldade atribuído a um conjunto de aspetos no desenvolvimento e implementação de uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing

	Clientes			Agências de Publicidade		
	N válido	Média	Desvio padrão	N válido	Média	Desvio padrão
Envolvimento da gestão de topo do Cliente	15	2,47	1,19	35	3,40	0,91
Coordenação e controlo das várias agências participantes	15	3,13	1,13	35	3,37	0,91
Gestão das disputas territoriais entre as agências participantes	15	3,07	,96	35	3,31	0,96
Gestão e coordenação de diferentes estruturas organizacionais entre as agências participantes	15	3,07	1,22	35	3,20	0,83
Gestão e coordenação de diferentes culturas corporativas entre as agências participantes	15	2,80	1,08	35	3,14	0,85

Escala: 1 - Nada Difícil; 5 - Extremamente Difícil

Tabela 17 - Avaliação de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing

		Clientes		Agências de Publicidade	
		N válido	%	N válido	%
Na sua opinião, uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing é avaliada?	Sim, sempre	8	53,33%	6	17,14%
	Sim, às vezes	5	33,33%	21	60,00%
	Não, nunca	0	0,00%	2	5,71%
	Não sei	2	13,33%	6	17,14%
	Total	15	100,00%	35	100,00%

Tabela 18 - Responsabilidade atual da avaliação de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing

		Clientes		Agências de Publicidade	
		N válido	%	N válido	%
Atualmente, quem assume a responsabilidade de avaliação de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing?	Organização/Cliente	3	23,08%	4	14,81%
	Agência de Publicidade	0	0,00%	1	3,70%
	Agência de Relações Públicas	0	0,00%	0	0,00%
	Agência de Media	1	7,69%	0	0,00%
	Controlo conjunto entre Agências e Organização/Cliente	9	69,23%	20	74,07%
	Outro. Qual?	0	0,00%	0	0,00%
	Não sei	13	100,00%	2	7,41%
	Total	3	23,08%	27	100,00%

Tabela 19 - Responsabilidade ideal da avaliação de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing

		Clientes		Agências de Publicidade	
		N válido	%	N válido	%
Na sua opinião, quem deveria assumir a responsabilidade de avaliação de uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing?	Organização/Cliente	2	13,33%	2	5,71%
	Agência de Publicidade	0	0,00%	3	8,57%
	Agência de Relações Públicas	0	0,00%	0	0,00%
	Agência de Media	1	6,67%	0	0,00%
	Controlo conjunto entre Agências e Organização/Cliente	10	66,67%	29	82,86%
	Outro. Qual?	2	13,33%	0	0,00%
	Não sei	0	0,00%	1	2,86%
	Total	15	100,00%	35	100,00%

Tabela 20 - Métricas utilizadas para avaliar uma campanha de Comunicação Integrada de Marketing

	Clientes			Agências de Publicidade		
	N válido	Média	Desvio padrão	N válido	Média	Desvio padrão
Avaliação de recordação	13	4,38	,65	27	3,63	1,01
Avaliação de audiências	13	3,92	1,04	27	4,07	0,68
Avaliação da imagem da marca	13	4,31	,75	27	3,93	0,73
Medidas de avaliação das atitudes face à marca	13	4,08	,64	27	3,44	0,80
Análise de sentimento (n. de comentários positivos, negativos e neutros sobre a marca em cada plataforma em que a marca tem alguma presença significativa)	13	3,92	,86	27	3,70	0,91
Click-throughs (n. de pessoas que veem um anúncio <i>online</i> , que clicam nele e que vão para o website)	13	4,08	1,04	27	4,15	0,77
Reach (n. de seguidores que a marca tem em cada plataforma)	13	4,46	,66	27	4,07	0,62
Vendas	13	4,31	,95	27	3,93	0,96
Posts da empresa (frequência com que a marca coloca posts em cada plataforma)	13	4,00	1,00	27	3,89	0,97
Feedback (n. de likes, comentários e respostas à marca gerados pelo conteúdo colocado pela empresa)	13	4,31	,85	27	4,22	0,64
Tempo Médio de Resposta (tempo de resposta da empresa aos comentários dos utilizadores nas plataformas de social media)	13	3,69	,95	27	3,44	0,89
Taxas de resposta	13	3,85	,99	27	3,52	0,80
ROI (Retorno do Investimento)	13	4,15	,99	27	3,70	0,95
Aumento de vendas	13	4,85	,38	27	3,81	0,83
Taxas de resposta (pedidos de informação, utilização de cookies, etc.)	13	4,00	1,00	27	3,37	0,74
Aumento do tráfego em loja	13	3,92	1,38	27	3,67	0,88
Avaliação da Market Share	13	4,77	,44	27	3,67	0,92
Avaliação da Rentabilidade das Vendas	13	4,54	,66	27	3,67	0,92
Impacto nos targets financeiros/estratégicos da organização	13	4,08	,64	27	3,22	0,93
Qualidade do processo (fluxo do trabalho interno) da organização	13	4,00	,82	27	3,11	0,93

Escala: 1 - Nunca; 5 - Sempre

Anexo F - Questões para averiguar as percepções dos inquiridos ao nível dos benefícios inerentes à Comunicação Integrada de Marketing

Tabela 21 - Grau de concordância com um conjunto de declarações relativas aos benefícios inerentes à Comunicação Integrada de Marketing

	Clientes			Agências de Publicidade		
	N válido	Média	Desvio padrão	N válido	Média	Desvio padrão
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing providencia às empresas maior consistência nas comunicações para o exterior	15	4,80	,41	35	4,37	0,55
Uma Agência de Publicidade responsável pela Comunicação Integrada de Marketing de uma empresa pode chegar a soluções mais rapidamente	15	3,60	,83	35	3,91	0,89
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing permite eliminar a má comunicação (ou falta de comunicação) que pode ocorrer quando várias agências são usadas	15	3,80	1,01	35	3,91	0,82
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing permite às empresas manter um maior controlo sobre as suas comunicações de marketing	15	4,20	,68	35	3,89	0,83
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing tende a reduzir o custo das comunicações de marketing	15	3,73	,96	35	3,54	0,98

Escala: 1 - Discordo Fortemente; 5 - Concordo Fortemente

Anexo G - Questões para averiguar as percepções dos inquiridos ao nível das barreiras inerentes à Comunicação Integrada de Marketing

Tabela 22 - Grau de concordância com um conjunto de declarações relativas às barreiras inerentes à Comunicação Integrada de Marketing

	Clientes			Agências de Publicidade		
	N válido	Média	Desvio padrão	N válido	Média	Desvio padrão
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing torna o Cliente severamente dependente de uma só organização fornecedora	15	2,73	1,16	35	2,94	1,08
Uma agência integrada não têm necessariamente as mesmas aptidões em todas as áreas de comunicação de marketing (exs.: publicidade, relações públicas, promoção de vendas, marketing direto, vendas pessoais, internet)	15	3,87	,99	35	3,74	0,89
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing significa que os meus colaboradores/colegas teriam de desenvolver novas habilidades	15	3,27	1,33	35	3,49	0,85
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing requer colaboradores/colegas adicionais para os coordenar	15	3,00	1,25	35	3,43	1,01
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing tende a dar às Agências de Publicidade demasiado controlo sobre as comunicações de marketing das empresas Clientes	15	3,00	1,31	35	2,71	0,99
Um programa de Comunicação Integrada de Marketing tende a aumentar o custo das comunicações de marketing	15	3,00	1,25	35	2,51	0,70
Os meus colaboradores/colegas não têm o conhecimento para gerir apropriadamente um programa de Comunicação Integrada de Marketing	15	3,00	1,36	35	2,86	1,00

Escala: 1 - Discordo Fortemente; 5 - Concordo Fortemente

Anexo H - Questões para averiguar as percepções dos inquiridos ao nível do futuro da Comunicação Integrada de Marketing

Tabela 23 - Grau de concordância com um conjunto de declarações relativas ao futuro da Comunicação Integrada de Marketing

	Clientes			Agências de Publicidade		
	N válido	Média	Desvio padrão	N válido	Média	Desvio padrão
Mais agências de serviços de comunicação de marketing irão desenvolver-se	15	3,40	,74	35	3,60	,60
As Agências de Publicidade irão expandir os seus serviços para outras áreas de comunicação de marketing	15	4,00	,53	35	4,03	,51
Os Clientes irão usar uma única Agência de Publicidade	15	2,73	1,16	35	2,63	,77
Os Clientes irão usar várias agências de comunicação	15	3,27	1,16	35	3,54	,78
As agências irão cooperar mais na prestação de serviços de comunicação integrados para os seus Clientes	15	4,00	,85	35	3,63	,60
As agências irão aceitar uma compensação baseada no seu desempenho se puderem conduzir a campanha	15	3,67	,62	35	3,54	,89

Escala: 1 - Discordo Fortemente; 5 - Concordo Fortemente

Anexo I - Questões finais

Tabela 24 - Fatores de sucesso inerentes a um programa de Comunicação Integrada de Marketing

Percepções do lado do cliente (N válido = 14)	Percepções do lado da AP (N válido = 34)	Percepções em Comum
<ul style="list-style-type: none"> • “Visão clara da estratégia de negócio, dos objetivos de negócio e do consumidor” • “Visão de longo prazo” • “Foco no cliente e não no resultado individual de uma agência” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Estratégia de comunicação sólida” • “Objectivos simples e claros” • “Criatividade” • “Boas ideias” • “Lideranças eficazes” • “Papeis de todos os intervenientes bem definidos” • “Timings de produção” 	<ul style="list-style-type: none"> • “Coordenação” entre cliente e agência • “Integração” das diferentes ferramentas de comunicação de marketing • “Consistência” e “relevância” da mensagem

Tabela 25 - Campanhas de Comunicação Integrada de Marketing de sucesso mais recordadas em 2015

Percepções do lado do cliente (N válido = 10)	Percepções do lado da AP (N válido = 31)	Percepções em Comum
<ul style="list-style-type: none"> • “NOS” • “Axe” • “Vodafone” 	<ul style="list-style-type: none"> • “smarteffect” - smart • “Dona Inércia” - BES • “Deixa o melhor de ti vir ao de cima” - Água das Pedras • “SUV’s” - Mercedes Benz • “McWhopper” - Burguer King 	<ul style="list-style-type: none"> • “Não sei” • “Não me recordo de nenhuma” • “Não tenho noção” • “Nenhuma”

Tabela 26 - Fatores explicativos do sucesso da primeira campanha de Comunicação Integrada de Marketing referida

Percepções do lado do cliente (N válido = 12)	Percepções do lado da AP (N válido = 35)	Percepções em Comum
<ul style="list-style-type: none"> • "Investimentos massivos" • "Comunhão do objetivo" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Boa definição da estratégia de comunicação" • "Criatividade" • "Boas ideias" • "Factor surpresa/novidade" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Integração" das diferentes ferramentas de comunicação de marketing • "Insights do produto/consumidor" • "Consistência" da mensagem

Tabela 27 - Fatores explicativos do sucesso da segunda campanha de Comunicação Integrada de Marketing referida

Percepções do lado do cliente (N válido = 10)	Percepções do lado da AP (N válido = 32)	Percepções em Comum
<ul style="list-style-type: none"> • "Investimentos massivos" • "Comunhão do objetivo" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Boa definição da estratégia de comunicação" • "Criatividade" • "Boas ideias" • "Factor surpresa/novidade" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Integração" das diferentes ferramentas de comunicação de marketing • "Insights do produto/consumidor" • "Consistência" da mensagem

Tabela 28 - Fatores que definem um bom relacionamento entre Cliente e Agência de Publicidade

Percepções do lado do cliente (N válido = 15)	Percepções do lado da AP (N válido = 35)	Percepções em Comum
<ul style="list-style-type: none"> • "Capacidade da agência entender o negócio e adequar as suas propostas à realidade do mercado" • "Conhecimento das necessidades do cliente" • "Relação de longo prazo" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Confiança nos profissionais e que a agência tem o know-how necessário para ajudar a empresa a atingir os seus objectivos" • "Frontalidade e sentido crítico" • "Abertura do cliente para querer inovar e ser diferente" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Alinhamento de objetivos" entre cliente e AP • "Coordenação", "cooperação", "comunicação", "confiança" e "transparência" entre cliente e AP • "Alinhamento de ideias" entre cliente e AP